



CAMPUS COATZACOALCOS

UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADO: ELEMENTO
BÁSICO PARA HACER FRENTE A LA COMPETENCIA
DE MUEBLERÍA Y ALMACENES ARVIDEY’S DEL ISTMO
DE TEHUANTEPEC”.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

VIVIANA MARTÍNEZ SANTOS

DIRECTOR DE TESIS:

Mtra. Ma. Del Rosario López de los Santos

REVISOR DE TESIS:

L.A.E Violeta Infanzón Vázquez

Coatzacoalcos, Ver.

2014



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.

ÍNDICE

Introducción:.....	2
Capítulo I: Metodología de la investigación.....	5
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Justificación.....	8
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 Objetivo general.....	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
1.4 Hipótesis	10
1.4.1 Hipótesis de trabajo.....	10
1.4.2 Hipótesis nula.....	10
1.5 Variables.....	10
1.6 Definición de variables.....	10
1.7 Tipo de estudio.....	11
1.8 Diseño.....	12
1.9 Población y muestra.....	12
1.10 Instrumento de medición.....	13
1.11 Recopilación de datos.....	15
1.12 Proceso.....	15
1.13 Procedimiento.....	16
1.14 Análisis de datos.....	17
1.15 Importancia del estudio.....	18
1.16 Limitaciones del estudio.....	18
Capítulo II: Marco teórico.....	20
2.1 Mercadotecnia.....	21
2.1.1 Concepto.....	22
2.1.2 Objetivo.....	24
2.1.3 Funciones.....	25
2.1.4 Mezcla de la mercadotecnia.....	26

2.1.4.1	Concepto.....	27
2.1.4.2	Variables.....	27
2.2	Planeación.....	29
2.2.1	Concepto.....	30
2.2.2	Importancia.....	31
2.2.3	Principios.....	32
2.2.4	Tipología de la planeación.....	34
2.3	Planeación estratégica.....	35
2.3.1	Naturaleza y propósito de la estrategia.....	36
2.3.2	Proceso de planeación estratégica.....	36
2.3.3	Matriz FODA.....	46
2.3.3.1	Fortalezas y debilidades.....	47
2.3.3.2	Oportunidades y amenazas.....	48
2.3.3.3	Análisis FODA.....	49
2.4	Planeación estratégica en mercadotecnia.....	53
2.4.1	Estrategias de mercado.....	64
2.4.1.1	Definición.....	65
2.4.1.2	Partes integrantes de la estrategia.....	65
2.4.1.3	Tipos de estrategias de mercado.....	67
Capítulo III:	Resultados	98
3.1	Procesamiento y análisis estadístico de los datos.....	99
3.2	Interpretación de datos.....	113
3.3	Propuesta de diseño de estrategias de mercado.....	116
Capítulo IV:	Conclusiones.....	120
4.1	Conclusión.....	121
4.2	Sugerencias.....	124
Anexos.....		126
Bibliografía.....		136

ÍNDICE DE TABLAS

2.1	Definiciones de mercadotecnia.....	23
2.2	Preguntas para el análisis FODA.....	51
2.3	Alternativas de la matriz FODA.....	52
2.4	Estrategias para las empresas pequeñas, medianas y grandes.....	62
2.5	Tipos estrategias de promoción de ventas.....	82
2.6	Ventajas y desventajas de los exhibidores.....	89
3.1	Matriz FODA de la empresa.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS

2.1	Variables mercadológicas.....	28
2.2	Proceso de planeación estratégica.....	37
2.3	Elementos que intervienen en el proceso de planeación estratégica.....	43
2.4	Análisis FODA.....	49
2.5	Etapas de la Planeación estratégica de mercadotecnia.....	55
2.6	Estrategias de producto de acuerdo a su ciclo de vida.....	69
2.7	Ciclo de vida del producto.....	70
2.8	Productos que presentan su calidad por medio de sus etiquetas.....	77
2.9	Ejemplo de estrategia de reducción de precios.....	86
2.10	Vitrina para ocasiones especiales.....	90
2.11	Tarea principal de demostradores.....	91
2.12	Medios publicitarios masivos.....	93
2.13	La televisión el medio de mayor alcance.....	94
3.1	Tienda de preferencia al comprar productos para el hogar.....	103
3.2	Tienda de preferencia al comprar artículos personales.....	104
3.3	En que se basa la gente para adquirir un producto.....	105
3.4	Regularidad con que escuchan los anuncios publicitarios de Mueblería y Almacenes Arvidey´s.....	106
3.5	Como se considera el Servicio de Mueblería y Almacenes Arvidey´s.....	107
3.6	Como valoran los precios de Mueblería y Almacenes Arvidey´s.....	108
3.7	Como se considera el servicio de pago con tarjeta.....	108
3.8	Que productos han adquirido en Mueblería y Almacenes Arvidey´s.....	109
3.9	Como califican la calidad de los productos adquiridos.....	110
3.10	Ventajas que tiene Mueblería y Almacenes Arvidey´s.....	111
3.11	Desventajas de Mueblería y Almacenes Arvidey´s.....	112

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la globalización ha permitido diversas relaciones comerciales entre diferentes países, abriendo un canal para la llegada de múltiples empresas extranjeras a México, por lo que ha sido inevitable que las empresas nacionales se vean afectadas por diversos factores externos como la competencia, cambios tecnológicos, políticos, económicos, modificaciones en el gusto y preferencia del consumidor, etc.

Sin embargo existen herramientas útiles para contrarrestar el impacto y responder a tales factores, como la planeación estratégica, análisis de la matriz FODA, estrategias de mercado, etc. Estas permitirán visualizar la situación de la empresa, detectar aquellos recursos que puede sacar provecho y diseñar planes eficaces de acción.

La competencia es uno de los factores que las empresas no deben de perder de vista, conocer al competidor es tan importante como conocer la propia empresa. Por otro lado, las estrategias de mercado han marcado la diferencia de ser una empresa como muchas o ser la más competitiva en el mercado, no se requiere ser una gran empresa para diseñarlas, sólo basta conocer los recursos que tiene la empresa para sacarles el mejor provecho, planear acciones eficaces y así lograr ventajas competitivas.

Mueblería y Almacenes Arvidey's es una empresa regional dedicada a la fabricación y comercialización de muebles de madera, artículos para el hogar y artículos personales como ropa, zapatos, bolsos, etc. ha sido afectada por la llegada de empresas transnacionales al Istmo de Tehuantepec, lugar donde realiza sus actividades comerciales, ya que en los tres últimos años las ventas han disminuido, provocando el despido de algunos empleados, contratos temporales, reducción de gastos, disminución en la utilidad de la empresa, etc.

En este sentido, la presente tesis propone el diseño de estrategias de mercado como un elemento básico para hacer frente a la competencia de Mueblería y Almacenes Arvidey's.

Con el propósito de que la investigación sea más profunda y efectiva, ésta tesis se compone de cuatro capítulos, los cuales a continuación se describen de manera breve:

En el primer capítulo de esta investigación, se presenta la parte metodológica, en la que se plantea el problema a tratar, el objetivo general y los específicos que se desean alcanzar con la misma, el tipo de estudio que se requiere efectuar, los instrumentos necesarios para llevarla a cabo, así como la importancia del estudio y las limitaciones encontradas durante el desarrollo de la investigación.

En el capítulo II, se enfoca a la parte teórica de la investigación, en donde se conceptualizan los términos fundamentales de la mercadotecnia, sus funciones y variables mercadológicas, se define la planeación estratégica, mencionando su importancia y proceso, finalmente en esta sección, se explica a qué se refiere con estrategia de mercado y cuáles son las más utilizadas por las empresas.

En el capítulo III, se examina la información obtenida en la entrevista efectuada a la gerente general, se realiza el análisis de la matriz FODA de acuerdo al conocimiento de los factores internos y externos de la empresa, se

determinan los aspectos que se observaron en el departamento de ventas y en el registro de ingresos de las ventas en los últimos tres años, así como interpretación de los datos estadísticos de la información obtenida en la encuesta realizada a los clientes reales y potenciales, una vez obtenidos los resultados anteriores se diseñan estrategias de mercado de acuerdo a las características particulares de la empresa, estas con el objetivo de enfrentar la competencia.

Por último, en el capítulo IV, se describe la conclusión a la que se llegó con el estudio realizado, las sugerencias para la empresa de acuerdo al tema de estudio y la aceptación o rechazo de la hipótesis.

CAPÍTULO I
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En años recientes, el crecimiento y desarrollo de la economía en ciertas zonas de México, aunado a la globalización y libre comercio han originado la llegada de empresas transnacionales a mercados que suplía su necesidad con establecimientos locales, por lo que estas empresas han sido afectadas directamente por los cambios externos en el ambiente de las mismas.

Las empresas transnacionales poseen grandes ventajas sobre las segundas como por ejemplo: utilización de tecnología de punta, gran variedad de productos, mercadotecnia, publicidad, productos calificados de calidad, buen precio por la gran cantidad de productos que maneja, etc. sin embargo; las empresas transnacionales también poseen desventajas sobre las empresas locales como: políticas bien estructuradas y seguidas al pie de la letra que son lentas cuando se trata de ejecutar nuevos proyectos o lanzar nuevos productos, los cambios de estrategias tienden a ser aprobados a diversos niveles, tanto regional como mundial, y la tropicalización de las estrategias o productos a veces requiere del visto bueno de una persona que no conoce las circunstancias específicas del país solicitante, los usos y costumbres del consumidor o la capacidad económica de los clientes en sus diferentes segmentos, provocando así una mala toma de decisiones que afectará a la empresa transnacional de manera muy significativa. La llegada de empresas transnacionales ha afectado a diversas empresas en varios estados de la república mexicana.

Tal es el caso de Oaxaca, en el Istmo de Tehuantepec lugar donde se encuentra ubicada Mueblería y Almacenes Arvidey's. La actividad económica del estado es principalmente ganadera, agrícola y comercial, la existencia de un cruceo en Juchitán de Zaragoza es especialmente importante para la economía local porque conecta a Juchitán con la región y el estado a través de la carretera panamericana y como resultado, siendo el principal centro comercial de la llanura meridional del Istmo, cuando se refiere al área comercial, se basa en un mercado local, desde un gran número de vendedores ambulantes hasta empresas bien establecidas con múltiples sucursales en todo el estado de Oaxaca, la economía de Juchitán ha ido cambiando en las últimas décadas, pasando de ser una economía de pequeño comercio y autoconsumo exclusivamente, a una de gran movimiento de capitales y flujos comerciales ya que en los últimos 10 años han instalado generadores eólicos de energía eléctrica, la apertura de la inversión extranjera en este rubro paralelamente ha originado la llegada de diversas empresas transnacionales a la zona Istmo de Oaxaca, repercutiendo fuertemente en las empresas locales y regionales.

Esta situación también se ha presentado en Mueblería y Almacenes Arvidey's cuya matriz se ubica en Juchitán de Zaragoza, donde en los últimos 4 años se han incorporado diversas empresas como Sams's Club, Coppel, Soriana, Liverpool, Bodega Aurrera, etc.

Los alcances en las ventas de Mueblería y Almacenes Arvidey's han sido muy evidentes, como consecuencia, los márgenes de ingresos no han sido alcanzados, y como resultado de ello, la economía de la empresa ha decrecido considerablemente, por lo que se ha visto en la necesidad de tomar ciertas medidas para la permanencia de la misma como: contrataciones temporales, despido de personal, bajar niveles de producción y abastecimiento, reducción de gastos, etc., por lo que es necesario estudiar minuciosamente cada departamento para determinar cuantitativamente y cualitativamente tales efectos, y analizar las ventas obtenidas en los últimos años posteriores a la llegada de tales empresas.

Las empresas transnacionales ubicadas en la región del Istmo, hacen uso de estrategias globales de bajo costo, debido a la gran variedad de productos que ofrecen al mercado, algunos pocos o incluso uno de los productos lo ofrecen a un precio muy por debajo de lo de sus competidores, de tal forma que los clientes potenciales puedan considerarlo como la mejor opción de compra, las promociones con pagos con tarjeta ha llegado a ser una de las estrategias principales de venta de las empresas transnacionales, prometiendo hasta 24 meses sin intereses a sus clientes, así como ofertas en diferentes estaciones del año entre otras.

Por lo anterior, esta investigación lleva a plantear la siguiente interrogante: ¿El diseño de estrategias de mercado, es un elemento básico para hacer frente a la competencia de Mueblería y Almacenes Arvidey´s del Istmo de Tehuantepec?

1.2 Justificación

Los cambios en la economía en la zona del Istmo de Tehuantepec en Oaxaca, han provocado la llegada de diversas empresas transnacionales, afectando fuertemente las ventas de Mueblería y Almacenes Arvidey´s.

Bajo este fundamento, se ha determinado la necesidad de proponer el siguiente estudio para observar y analizar la situación de la empresa ante sus competidores, examinar la disminución de las ventas en los últimos años posteriores a la llegada de dichas empresas; así como sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro del mercado, este análisis permitirá visualizar correctamente la posición de la empresa ante sus competidores, y proponer estrategias de mercado diseñadas para lograr incrementar las ventas en la empresa, y posicionarse como la primera opción para los clientes potenciales, satisfaciendo las necesidades de los mismos mediante los mejores precios, descuentos, promociones y calidad posible.

Por lo tanto, la siguiente investigación diseñará estrategias de mercado de acuerdo a las características internas y externas de Mueblería y Almacenes Arvidey's, que permitan a la empresa poder enfrentar la competencia que en los últimos años ha ido en aumento.

1.3 Objetivos

Los objetivos valorados en la presente investigación son los siguientes:

1.3.1 Objetivo general

Diseñar estrategias de mercado como elemento básico para hacer frente a la competencia de Mueblería y Almacenes Arvidey's del Istmo de Tehuantepec.

1.3.2 Objetivos específicos

- Investigar y examinar las repercusiones reflejadas en las ventas después de la llegada de las empresas transnacionales al Istmo de Tehuantepec en Mueblería y Almacenes Arvidey's.
- Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee Mueblería y Almacenes Arvidey's frente a sus competidores.
- Indagar e identificar el uso que Mueblería y Almacenes Arvidey's da a la mezcla de la mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza).
- Analizar y evaluar las estrategias de mercado actualmente implementadas por la Mueblería y Almacenes Arvidey's.
- Identificar las estrategias de mercadotecnia de la competencia.
- Describir las estrategias de mercado adecuadas a las características de Mueblería y Almacenes Arvidey's.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis de trabajo

“El diseño de estrategias de mercado, es un elemento básico para hacer frente a la competencia de Mueblería y Almacenes Arvidey´s del Istmo de Tehuantepec”.

1.4.2 Hipótesis nula

“Es inexistente que el diseño de estrategias de mercado, sea un elemento básico para hacer frente a la competencia de Mueblería y Almacenes Arvidey´s del Istmo de Tehuantepec”.

1.5 Variables

En concordancia con el establecimiento de la hipótesis de trabajo se deducen las siguientes variables para la presente investigación:

- Estrategias de mercado.
- Elemento básico.
- Hacer frente a la competencia.
- Tipo de competencia.
- Nivel de vida.

1.6 Definición de variables

Estrategias de mercado: Es el conjunto de acciones planificadas, que permite a una empresa o negocio concentrar sus recursos en mayores oportunidades, para aumentar las ventas y lograr una ventaja que los convierta en líder en el ramo.

Elemento básico: Parte fundamental dentro de una empresa para lograr un objetivo esperado.

Hacer frente a la competencia: Capacidad por parte de una empresa de responder a la rivalidad que enfrenta con otras empresas en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio.

Tipo de Competencia: Es el tipo de empresas que rivalizan unas con otras intentando aumentar sus ventas y ampliar su participación en el mercado, a costa de las ventas de otras empresas que operan en la misma plaza, de acuerdo al origen de las empresas pueden ser nacional (empresas mexicanas) o transnacional (empresas de grandes dimensiones, que posee filiales en otros países diferentes al originario).

Nivel de vida: Es el grado de bienestar material que ha logrado un determinado individuo por sí mismo, su familia y el “mundo” que lo rodea, o una colectividad.

1.7 Tipo de estudio

Se efectuó un estudio de tipo descriptivo, como resultado de la necesidad de conocer a fondo la situación de la empresa con respecto a sus competidores, ya que en los últimos años se ha reflejado una disminución significativa en la ventas, pero a su vez se realizó un estudio de casos para el análisis de tal situación contando con datos claros y reales de Mueblería y Almacenes Arvidey's.

Y finalmente, la investigación que se llevó a cabo, también es considerada de carácter confirmatorio, debido a que su propósito es confirmar o rechazar que el diseño de estrategias de mercado es un elemento básico en Mueblerías y Almacenes Arvidey's del Istmo de Tehuantepec, para hacer frente la competencia.

1.8 Diseño

De acuerdo a la naturaleza y características de la investigación, ésta fue de campo, ya que se realizaron diversos análisis en Mueblería y Almacenes Arvidey's y se efectuaron estudios en el lugar donde se desarrollaba el fenómeno, el investigador se considera participante, por ser parte del personal examinado en la empresa.

1.9 Población y Muestra

La población de estudio estuvo conformada por los habitantes de los tres lugares en los que están ubicadas las sucursales de Mueblería y Almacenes Arvidey's. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) estas cifras son las siguientes: Juchitán de Zaragoza 93 038 habitantes, Unión Hidalgo 13 970 habitantes y Santo Domingo Ingenio 7 554 habitantes, la suma de estas tres localidades es 114 562 habitantes, siendo esta la población de estudio.

Debido a que el número de personas que habitan en los tres lugares es conocido pero es grande desde el punto de vista estadístico, se tiene una población infinita. Conociendo la información anterior, se desarrolló la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

n= Es el tamaño de la muestra.

Z= Es el área bajo la curva de distribución normal y su valor dependerá del margen de confiabilidad que se requerirá en la información obtenida, en este caso será del 95 por ciento, por lo tanto el valor de Z será igual a 1.96.

p= Probabilidad de éxito esperada de que los clientes potenciales en el Istmo de Tehuantepec consideren a Mueblería y Almacenes Arvidey's como su preferencia.

q= Probabilidad de fracaso que los clientes potenciales en el Istmo de Tehuantepec consideren a Mueblería y Almacenes Arvidey's como su preferencia.

e= Precisión de error muestral.

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtuvo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (.50) (.50)}{(.04)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416)(.50)(.50)}{.0016} = \frac{.9603}{.0016} = 600$$

Por lo anterior, la encuesta fue realizada a un total de 600 personas. De las cuales 487 fueron de Juchitán, 73 de Unión Hidalgo y 40 de Santo Domingo Ingenio, éstas de acuerdo al porcentaje de habitantes de cada lugar con respecto a la población total, misma que se refiere a la suma de las tres localidades.

Se optó por aplicar el muestreo probabilístico de forma aleatoria simple, donde se seleccionó a todas aquellas personas que viven en Juchitán de Zaragoza, Unión Hidalgo y Santo Domingo Ingenio que estén en posibilidades de adquirir algún producto para el hogar o artículo personal.

1.10 Instrumentos de medición

Para poder recopilar información eficaz para el estudio, se hicieron uso de diversos instrumentos de medición, mismos que fueron dirigidos a diversas

fuentes de acuerdo a las características de la información que se requería obtener, las cuales se describen a continuación:

a. Entrevistas.

Programada con 14 preguntas abiertas (ver anexo 1) la cual fue aplicada al Gerente general.

b. Matriz FODA (ver anexo 2).

c. Observación.

En el departamento de ventas, para visualizar los siguientes puntos:

- La exhibición de los productos ofrecidos.
- La publicidad y propaganda que maneja la empresa.
- El desenvolvimiento de los vendedores frente a los clientes.
- El comportamiento de los clientes potenciales.

En el departamento Administrativo se examinó:

- Las ventas obtenidas en los últimos tres años.

d. Cuestionario.

Conformado por 10 preguntas de las cuales 8 fueron de opción múltiple y 2 abiertas (ver anexo 3) el cual fue aplicado a:

- Clientes potenciales.
- Clientes reales.

1.11 Recopilación de datos

Para la obtención de información como primer aspecto, se solicitó a la propietaria de Mueblería y Almacenes Arvidey's, datos cualitativos sobre las afectaciones obtenidas en los últimos años en las ventas, posterior a la llegada de las empresas transnacionales, al Istmo de Tehuantepec, por medio de una entrevista, realizada el 5 de enero en un horario de 14:00 hrs. a 16:00 hrs.

La observación también fue un medio para recopilar información de los clientes reales y potenciales, el lugar donde se realizó fue en la empresa misma debido que se requería conocer sobre el servicio proporcionado, esta técnica se llevó a cabo del 20 al 25 de enero, en un horario de 16:00 hrs. a 18:00 hrs.

El contador proporcionó para la observación el registro de ventas de los tres últimos años para corroborar porcentualmente y analizar detalladamente la disminución que se obtuvieron en las mismas, después de la llegada de empresas transnacionales como Sams's Club, Coppel, Soriana, Liverpool, Bodega Aurrera, etc. Dicha observación se llevó a cabo del 21 al 24 de enero en un horario de 11:00 hrs. a 13:30 hrs.

Y finalmente, se recopilaron datos a través de la aplicación de cuestionarios a clientes reales y potenciales que visitaron la empresa del 20 de enero al 5 de febrero en horarios de 10:00 hrs. a 12:00 hrs., la selección de los clientes encuestados fue bajo el criterio de aquellas personas que están en posibilidades de adquirir un producto para el hogar o un artículo personal.

1.12 Proceso

Con la finalidad de comprobar la hipótesis planteada fue necesario llevar a cabo el siguiente proceso:

1. Definición del problema.

2. Análisis FODA.
3. Selección de instrumentos de medición.
4. Aplicación de instrumentos de medición.
5. Análisis e interpretación de los datos.
6. Diseño de estrategias de mercado.

1.13 Procedimiento

1. Definición del problema.
 - Percepción de bajas en las ventas de la empresa.
 - Apreciación de sucesos paralelos; la llegada de empresas transnacionales y la disminución de las ventas en la empresa.
 - Definición conceptual de problema.
2. Análisis FODA.
 - Identificación de los criterios de análisis.
 - Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.
 - Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
 - Evaluación de los datos obtenidos.
 - Determinación del balance estratégico.
3. Selección de Instrumentos de medición.
 - Definición de los aspectos necesarios a conocer.
 - Determinación de los instrumentos útiles para la investigación: entrevista, observación y cuestionario.
 - Redacción y selección de preguntas apropiadas para el estudio.
 - Selección de factores a observar.

4. Aplicación de instrumentos de medición.
 - Realización de entrevista.
 - Ejecución de la observación.
 - Aplicación de la encuesta.

5. Análisis e interpretación de los datos.
 - Concentración de la información obtenida.
 - Tabulación de los datos.
 - Representación gráfica de datos obtenidos.

6. Diseño de estrategias de mercado.
 - Evaluación de la situación de la empresa con respecto a sus competidores.
 - Análisis de estrategias actualmente usadas por la empresa.
 - Conceptualización del conjunto de información obtenida en el estudio, con la naturaleza de estrategias, convenientes a las necesidades de la empresa.
 - Redacción de estrategias de mercado.
 - Selección de estrategias básicas de mercado.

1.14 Análisis de datos

Una vez llevada a cabo la entrevista, la matriz FODA, la observación y los cuestionarios, se procedió a estudiar y analizar la información requerida, a través de la tabulación de los resultados (ver anexo 4), con el fin de realizar las gráficas correspondientes y así poder visualizar de forma más clara y analítica, los datos recabados en dicha investigación.

1.15 Importancia del estudio

La importancia del estudio consiste en la necesidad que tiene cada empresa, sin importar su tamaño o giro, de analizar su situación frente a la competencia dentro de un mercado cambiante y así lograr ventajas competitivas mediante el uso de sus recursos disponibles como por ejemplo; la utilización de las estrategias de mercado para captar la atención y satisfacer mejor las necesidades del consumidor y de esta manera, lograr la preferencia de sus clientes.

Por lo tanto, este proyecto proporciona las herramientas necesarias para una adecuada planeación estratégica, así como el diseño de estrategias de mercado, como una guía útil para desafiar esos retos que engloban los mercados en la actualidad.

1.16 Limitaciones del estudio

Durante la investigación, las limitaciones encontradas fueron las siguientes:

- Falta de tiempo del gerente para la entrevista: Debido al exceso de tareas del gerente de la empresa, fueron canceladas en diversas ocasiones las citas programadas para efectuar la entrevista, sin embargo después de varios intentos proporcionó la información requerida para la investigación.
- Falta de cooperación de algunos clientes encuestados: La mayoría de los clientes sobre todo los potenciales, se sentían intimidados al solicitarles información, pero después de darles una pequeña explicación sobre la finalidad del estudio accedieron a contestar las preguntas de la encuesta.
- Limitaciones en la observación de los documentos: Para la observación y análisis de las ventas de la empresa, se requería al contador, quién proporcionaría los datos para examinar objetivamente la información de

dichos registros, pero el contador no se encontraba disponible, por lo que se modificaron las fechas de la observación.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 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 o *marketing*.

Las actividades de mercadotecnia contribuyen en forma directa a la venta de los productos de una organización. Con esto, no solo ayudan a la misma a vender sus productos ya existentes o conocidos por los consumidores, sino también crean oportunidades para realizar innovaciones en ellos. Por lo tanto, permiten satisfacer de manera más completa las cambiantes necesidades de los consumidores y, a la vez, proporcionar mayores utilidades a la organización, ayudando a producir no sólo la supervivencia de los negocios particulares, sino también el bienestar y la supervivencia de toda la economía.

Las organizaciones se enfrentan a desafíos sustanciales. La competencia entre las empresas es intensa tanto en los productos nacionales como con los importados, las organizaciones deben de estar alertas para adaptar sus programas de mercadotecnia a los cambios que se están dando a nivel mundial.

La mercadotecnia está en plena evolución, es una corriente nueva que ha ayudado a las organizaciones a sobrevivir en el mercado. Pero no sólo se utiliza la mercadotecnia con fines comerciales, también tiene aplicación en el plano

social. Todos estamos en contacto diario con algún aspecto de la mercadotecnia: publicidad, ventas, promoción, distribución, etcétera. Pero ninguna de estas actividades es, por sí sola, la mercadotecnia. Sólo cuando todas estas se interrelacionan se llega a lo que se denomina como mercadotecnia.

2.1.1 Concepto

En la actualidad, el marketing o mercadotecnia no debe de ser entendido con el viejo significado de hacer una venta, sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades de los clientes. Si el mercadólogo comprende las necesidades del cliente, desarrolla productos que le propicien valor superior y les fija precios adecuados, además de distribuirlos y promoverlos eficazmente, esos productos se venderán con facilidad. De hecho de acuerdo con el gurú de la dirección de Peter Drucker, “el propósito del marketing es hacer que la venta sea innecesaria”.¹ Las ventas y la publicidad son sólo parte de algo más grande llamado la mezcla de la mercadotecnia, un conjunto de herramientas que trabajan en coordinación para satisfacer las necesidades de los clientes y forjar relaciones con ellos.

Definido ampliamente, el marketing o la mercadotecnia “es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás.”² En un contexto más estrecho, el marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes. Es decir, el marketing es “el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes.”³

En el libro *Mercadotecnia* de Laura Fischer y Jorge Espejo mencionan los siguientes aspectos con respecto al concepto de mercadotecnia: “Ninguna

¹ Kotler, Philip y Armstrong, Gary, *Fundamentos de Marketing*, 11ª ed., México, Pearson, 2013, p.5.

² Ídem.

³ Ídem.

definición presenta, en forma perfecta, el concepto de mercadotecnia. Ésta al igual que la mayor parte de las actividades en desarrollo, ha sido y seguirá siendo definida de muchas formas. A lo largo de los años han aparecido diversas definiciones de la mercadotecnia.”⁴

TABLA 2.1 Definiciones de mercadotecnia⁵

Teóricos	Definición
Louis e. Boone y David L. Kurtz	“Consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor.”
William Stanton	“Sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales.”
Philip Kotler	Propone una definición que tiene sus orígenes en la lógica de la naturaleza y conducta humanas: “mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio.”

Algunas de las definiciones parten del concepto de intercambio de bienes y servicios, por lo tanto resulta importante entender el concepto de intercambio como consentimiento entre dos personas para recibir un bien o servicio a cambio de otro, ese otro puede ser dinero, aunque puede existir el intercambio que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. Además de esta definición existen otras que han proporcionado diferentes teóricos como muestra la tabla 2.1

Aunque estas definiciones pueden ser aceptadas tanto por los teóricos como por los prácticos, todas resultan limitadas por uno o varios de los aspectos:

⁴ Fischer, Laura y Espejo, Jorge, *Mercadotecnia*, 4ª ed., México, Mc Graw Hill, 2011, p. 5

⁵ Ídem.

primero, la mayor parte de las definiciones señalan que la mercadotecnia representa operaciones mercantiles; sin embargo, también pueden realizarse en organizaciones no lucrativas. Segundo una de las definiciones implica que la mercadotecnia empieza después que los productos o servicios se han producido, cuando en realidad sus actividades comienzan antes de las operaciones productivas. Tercero, la mercadotecnia no sólo se refiere a productos o servicios, sino también a ideas, hechos, conceptos y aun a la propia gente; también se limita en cuanto a la búsqueda de satisfacer necesidades y deseos de los consumidores. Es importante agregar la posibilidad ya que los consumidores a través de la mercadotecnia se generan perspectivas y éstas deben satisfacer para que el producto realmente cumpla con el objetivo para el que fue creado.

Parecerá broma pero por su sencillez, ésta es quizá la definición más completa. Así tituló el profesor Regis McKenna uno de sus artículos más sobresalientes: “mercadotecnia es todo”⁶.

Todo lo que un empresario hace para promover su negocio, desde que se concibe el satisfactor hasta que los consumidores lo compran de manera regular es mercadotecnia. Cuando se dice todo, se refiere verdaderamente a todo, es decir, se piensa en finanzas, manufactura, servicios administrativos, informática, recursos humanos, etcétera. Considerando que en cualquier momento un prospecto se convierte en cliente para siempre, simple y sencillamente gracias a cualquier de los apoyos que el resto de las funciones organizacionales proporcionan a la mercadotecnia.

2.1.2 Objetivo

El objetivo de la mercadotecnia es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores, buscando ganar mercado y generar riqueza. El simple planteamiento de los objetivos de la mercadotecnia ha provocado que

⁶ Íbidem, p.6.

muchas de las personas expresen su incomodidad por la forma en que muchos mercadólogos se esfuerzan para alcanzarlo. Las críticas más severas han estado en sentido de que con el fin de alcanzar sus objetivos la mercadotecnia crea necesidades o manipula a los prospectos para convertirlos en clientes.

2.1.3 Funciones

La mercadotecnia tiene diversas funciones, como las que se mencionan a continuación:

Investigación de Mercados:

La investigación de mercados implica realizar estudios para obtener información que facilite la práctica de la mercadotecnia, por ejemplo, conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, identificar sus características: que hacen, dónde compran, por qué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, edades, comportamientos, etcétera. Cuánto más conozca del mercado, mayores serán las probabilidades de éxito.

Promoción (P):

La promoción (P) es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes que adquieran los artículos que satisfagan sus necesidades. Los productos no sólo se promueven a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos y muestras, entre otros. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos, incluyendo la promoción de ventas, la publicidad, las relaciones públicas, etcétera.

Decisiones sobre el producto (P):

Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo. Lo diferencie de los demás.

Decisiones de precio (P):

Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la organización como del mercado.

Venta:

Se le llama venta a toda la actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En ésta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.

Distribución o plaza (P):

En la distribución o plaza es necesario establecer las bases para que un producto llegue del fabricante al consumidor; estos intercambios se dan entre mayoristas y detallistas. Es importante el manejo de materiales, transporte, almacenaje, todo esto con el fin de tener el producto óptimo al mejor precio, en el mejor lugar y en el menor tiempo.

Posventa:

Llamamos posventa a la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado (en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación).

2.1.4 Mezcla de mercadotecnia

Cuando se toman decisiones sobre las siete funciones de la mercadotecnia, los ejecutivos están sujetos a la influencia de muchas variables. Algunas son controlables, pero otras quedan fuera de su esfera de control, por ello, es preciso tomarlas en consideración y manipularlas cuando se administran las funciones de la mercadotecnia. Aunque las variables controlables engloban las siete funciones

de la mercadotecnia, existen cuatro principales actividades que registran el mayor impacto en el conjunto de acciones que realiza el especialista de mercadotecnia. Estos cuatro factores se citan comúnmente como las 4 P: producto, precio, plaza y promoción.

2.1.4.1 Concepto

“La mezcla de la mercadotecnia es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta que desea el mercado meta.”⁷

En mercadotecnia, “al conjunto de las 4 P también se le conoce con el nombre de mezcla de mercadotecnia, y no es otra cosa que la oferta completa que la organización ofrece a sus consumidores: un producto con su precio, su plaza y su promoción”⁸. Hoy en día es una práctica común en todo tipo de organización plantear sus esfuerzos de mercadotecnia alrededor de las 4 P, podemos asegurar que éstas son el gran paradigma de la mercadotecnia. Por ello, una responsabilidad primordial del mercadólogo consiste en lograr mantener una mezcla de mercadotecnia que proporcione al mercado mayor satisfacción que las ofrecidas por sus competidores. Además los resultados financieros de una organización están en función de lo poderosa que sea su mezcla de mercadotecnia.

2.1.4.2 Variables

La mezcla de la mercadotecnia tiene a su vez una submezcla (figura 2.1). La clave para desarrollar mejor la mezcla de la mercadotecnia reside en conocer las expectativas que tiene la gente de recibir un producto en particular.

⁷ Kotler, Philip y Armstrong Gary, op. Cit., nota 1, p.52.

⁸ Fischer, Laura y Espejo Jorge, op. Cit., nota 4, p.18.

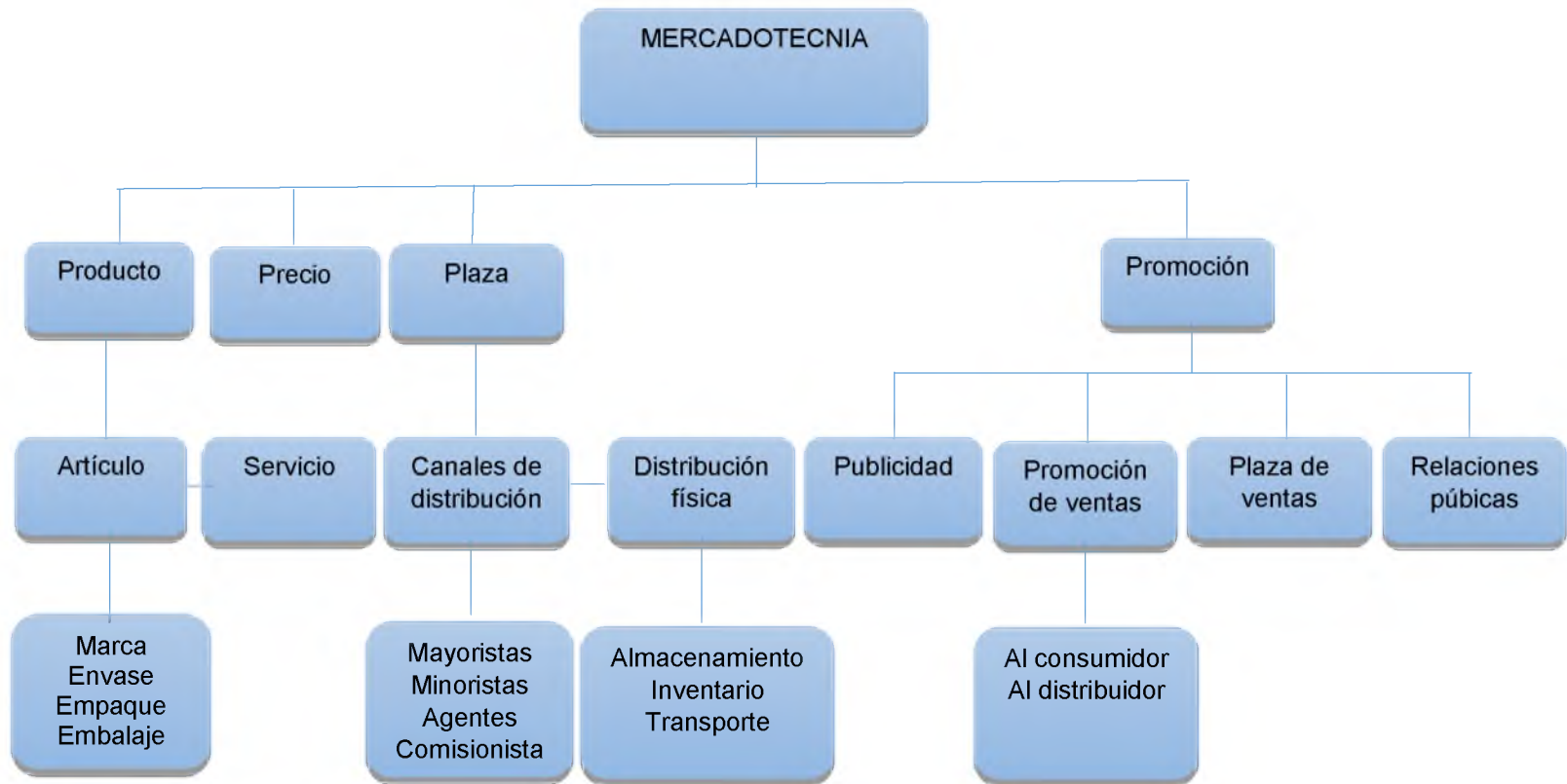


FIGURA 2.1 Variables mercadológicas

La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades pueden ser agrupadas en cuatro grupo de variables: las cuatro Ps.

- **Producto:** Significa la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
- **Precio:** Es la cantidad de dinero que los clientes deben de pagar para obtener el producto.
- **Plaza:** Incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta.
- **Promoción:** Se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo.

Un programa de marketing eficaz combina cada elemento de la mezcla en un programa de mercadotecnia integrado diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa entregando valor a los clientes. La mezcla de mercadotecnia constituye el kit de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta.

2.2 Planeación

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzo y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación

establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación y los buenos resultados no solo se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

2.2.1 Concepto

Agustín Reyes Ponce: “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.”⁹

Ernest Dale: “Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.”¹⁰

José Antonio Fernández Arena: “La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.”¹¹

Jorge L. Oria: “Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización.”¹²

Henry Sisk y Mario Sverdlik: “Análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollados futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.”¹³

⁹ Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José, Fundamentos de administración, 8va. ed., Trillas, México, 2008, p.71.

¹⁰ Ídem.

¹¹ Ibídem p.72.

¹² Ídem.

¹³ Ídem.

Elementos del concepto

Analizando detenidamente estas definiciones se observa que todos los autores mencionados, consideran que el concepto de planeación comprende los siguientes elementos:

1. Objetivo. El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados.
2. Cursos alternativos de acción. Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos.
3. Elección. La planeación implica la determinación, el análisis y la selección, de la decisión más adecuada.
4. Futuro. La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Con los anteriores elementos es posible definir a la planeación como:

La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

2.2.2 Importancia

Planear es tan importante como hacer, porque:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del caso, de la improvisación.
- b) Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es “hacer a través de otros”, se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c) El objetivo sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.

- d) Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas.

2.2.3 Principios

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional, por tanto, para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

El principio de la precisión

“Los planes no deben de hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.”¹⁴

Cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinan serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.

Siempre habrá algo que no se pueda planear en detalles, pero cuanto mejor se fijen los planes, será menor el campo de lo eventual, con lo que se habrá robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

¹⁴ Reyes Ponce, Agustín, *Administración de empresas*, Teoría y Práctica, México, Limusa, 2005, p.166.

El principio de la flexibilidad

“Dentro de la precisión –establecida en el principio anterior- todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.”¹⁵

Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior. Pero no lo es, inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

- a) Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal,
- b) Ya proveyendo de antemano caminos de substitución, para las circunstancias especiales que se presenten,
- c) Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

El principio de unidad

“Los planes deben de ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para su definición; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.”¹⁶

¹⁵ Ídem.

¹⁶ Ibidem, p. 168.

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas aplicables.

De ahí surge la conveniencia y la necesidad de que todos cooperen en su formación. Al hablar de la dirección, repetiremos este principio, exclusivamente para distinguirlo del de unidad de mando.

Si el plan es un principio de orden, y el orden requiere unidad de fin, es indiscutible que los planes deben de coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

2.2.4 Tipología de la planeación

Algunos autores se refieren a la planeación como integral o total, en los casos en que dicha planeación abarca la empresa en su totalidad, integrando todos los planes de la organización. Ésta, a su vez, puede ser:

1. **Estratégica:** Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.
2. **Táctica o funcional:** Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos del nivel medio (gerentes funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.

3. Operativa: Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

2.3 Planeación estratégica

Según R.N Anthony “la planeación estratégica es el proceso de decidir sobre los recursos usados para lograr estos objetivos y sobre las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos.”¹⁷

La planeación estratégica “es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de una compañía y las oportunidades en evolución del mercado.”¹⁸ La meta de la planeación estratégica es lograr la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. Por lo tanto, las decisiones estratégicas requieren compromisos a largo plazo de los recursos.

Un error estratégico llega a amenazar la supervivencia de una empresa. Por otra parte, un buen plan estratégico puede ayudar a proteger e incrementar los recursos de la empresa.

En la actualidad la mayor parte de las empresas de negocios utilizan la planeación estratégica, aunque los grados de complejidad y formalidad varían considerablemente. Desde un punto de vista conceptual, la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la futura esperada, determina la dirección de la empresa y desarrolla los medios de la misión. En realidad, éste es un proceso extremo complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos de la organización y adaptarlos a las capacidades de la empresa.

¹⁷ Fischer, Laura y Espejo Jorge, *Mercadotecnia*, 2ª. ed. México, Mc Graw Hill, 1993, p. 406.

¹⁸ W. Lamb, Charles w., Joseph F. et al., *Marketing*, 8ª ed. México, Cengage Learnig, 2008, p.38.

2.3.1 Naturaleza y propósito de la estrategia

El término estrategia (que se deriva de la palabra griega *strategos*, que significa “general”) ha sido utilizado en diferentes formas. Los autores difieren en por lo menos un aspecto importante sobre las estrategias. Algunos escritores centran su atención tanto en los puntos finales (propósito, misión, metas, objetivos) como en los medios para lograrlos (políticas y planes). Otros insisten en los medios para los fines en el proceso estratégico más que en los fines mismos. Una de las definiciones más amplias de estrategia, se refiere a la determinación de objetivos básicos a largo plazo y los cursos de acción y asignaciones de recursos para alcanzar estos propósitos.

“Tres definiciones muestran los usos más comunes de estrategias.”¹⁹

- 1) Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales.
- 2) El programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos utilizados para alcanzar estos objetivos y las políticas que rigen la adquisición, el uso y la disposición de esos recursos.
- 3) La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de la empresa y la adaptación de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estas metas.

2.3.2 Proceso de planeación estratégica

En términos generales, la planeación estratégica se implanta al menos en nueve pasos, que se describen a continuación:

¹⁹ Koontz Harold y Wehrich Heinz, *Elementos de Administración*, 5ª ed., México, Mc Graw Hill, 1991, p. 195.

- Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.

Cada organización tiene una misión, que define el propósito de ésta y contesta a la pregunta ¿en qué negocio se está? Definir la misión obliga a la administración a identificar cuidadosamente el campo de acción de sus productos o servicios, sea cual sea el tipo de organización.

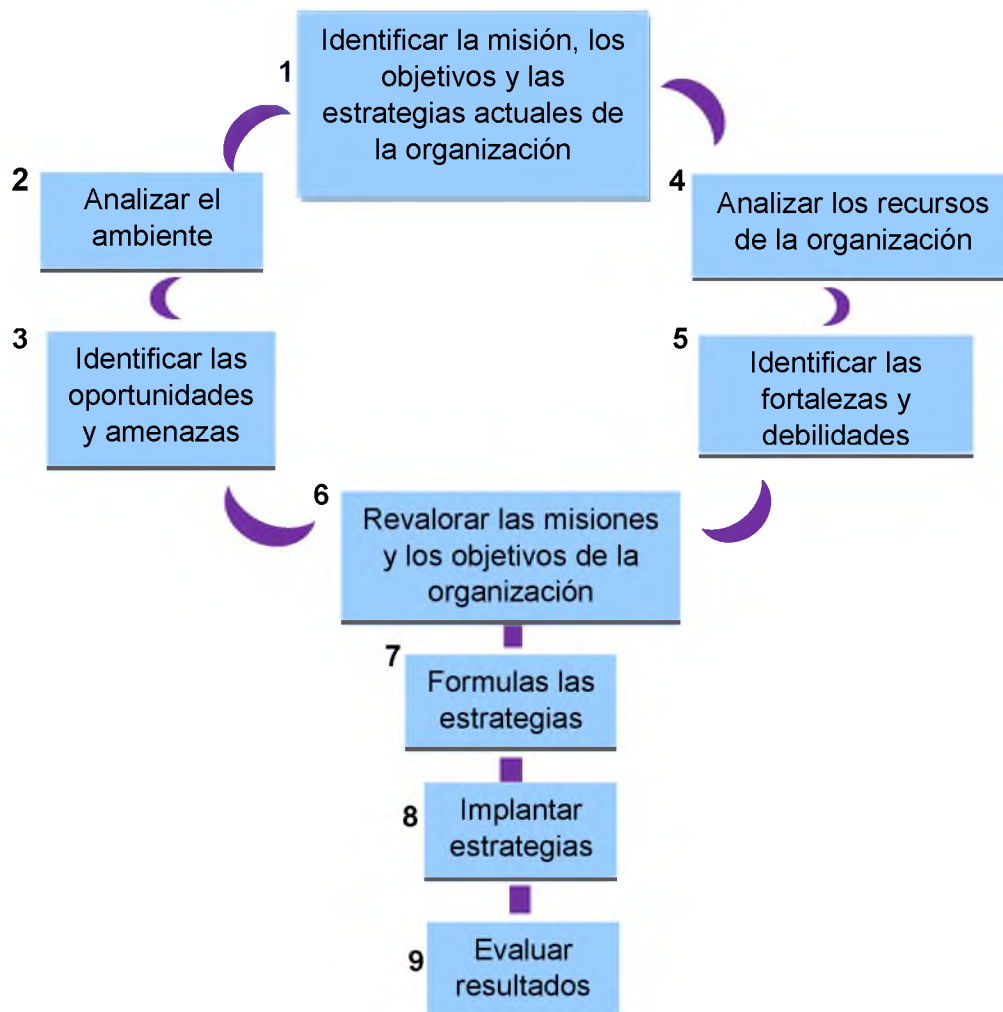


FIGURA 2.2 Proceso de planeación estratégica

También obliga a las empresas a definir una visión a futuro, es decir hacia dónde la organización desea llegar. Una vez definida la misión se puede observar fuera de la empresa para asegurarse que su estrategia se alinea adecuadamente al ambiente.

- Analizar el ambiente.

Significa conocer por ejemplo, que está planeando la competencia, qué necesitan los clientes, quién proveerá de insumos, etc. así como identificar y reconocer cambios en las variables económicas, estabilidad política, factores culturales, normativas laborales o tributarias, acuerdos comerciales internacionales, etc.

Este segundo paso del proceso estratégico se completa cuando la administración tiene un control preciso de lo que está pasando en su ambiente y está consciente de las tendencias importantes que puedan afectar sus operaciones.

- Identificar las oportunidades y amenazas.

Después de analizar el ambiente, la administración necesita evaluar las oportunidades que la organización pueda explotar y las amenazas a las que se enfrentan.

Un mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y plantear amenazas para otra en la misma industria debido a que los recursos son diferentes.

- Analizar los recursos de la organización.

En este se pasa de observar el exterior de la organización a observar su interior. Esto es, evaluar los recursos internos como por ejemplo:

- a) Habilidades y aptitudes de los trabajadores.
- b) La posición efectiva de la empresa.
- c) Si ha tenido éxito al desarrollar productos nuevos-innovadores.
- d) Como percibe el público a la empresa y a la calidad de sus productos y servicios.
- e) Etc.

Este cuarto paso obliga a la empresa a reconocer que cada organización, sin importar que tan grande y poderosa sea, está restringida por los recursos y habilidades que tiene disponibles.

- Identificar las fortalezas y debilidades.

El análisis del cuarto paso, también denominado análisis FODA, debería llevar a la valoración clara de las fortalezas y debilidades de la organización. Entonces ésta podrá identificar lo que se denomina como: Competencia o capacidad distintiva, que son las habilidades y recursos únicos que determinan las armas competitivas de la organización o aquellas características de la empresa que los competidores no logran reproducir o que sólo logran reproducir con gran dificultad.

Entre las capacidades distintivas se puede señalar:

- a) Patentes fiscales.
- b) Marcas sólidas.
- c) Monopolios establecidos por ley.
- d) Patentes efectivas.
- e) Especialidades.
- f) Derechos de autor.
- g) Relaciones con proveedores o clientes.
- h) Rutinas de trabajo, equipos de trabajo.

Es importante destacar que sólo las capacidades distintivas pueden funcionar como base para generar ventajas competitivas. A diferencia de las capacidades reproducibles que pueden ser generadas por otros.

La comprensión de la cultura organizacional y de las fortalezas y obligaciones que ofrece la administración es una parte crucial del paso 5. Los administradores deben estar conscientes de que las culturas poderosas y las débiles tienen diferentes efectos en la estrategia y que el contenido de una cultura tiene un efecto mayor en el contenido de la estrategia.

Así, en una cultura poderosa casi todos los empleados tendrán una comprensión clara de lo que es la organización y esto debería facilitarle a la administración el poder transmitir a éstos la capacidad distintiva de la organización teniendo siempre cuidado de prever que una cultura poderosa también puede ser una barrera frente a los cambios.

- Revalorar las misiones y objetivos de la organización.

La fusión de los pasos 3 y 5 dan como resultado una evaluación de las oportunidades de la organización (paso 6). A este paso se le llama análisis integrado del proceso de planificación estratégica, ya que reúne las fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas de la organización para identificar una posición conveniente en la cual pueda funcionar la organización.

Entonces se requiere volver a evaluar la misión y objetivos cuestionando: ¿Son realistas?, ¿Necesitan modificación?, etc.

Si se requieren cambios en la dirección general de la administración, aquí es donde es posible iniciarlos. Si no se requieren cambios, entonces se está listo para formular estrategias.

- Formular las estrategias.

Se necesita establecer estrategias para todos los niveles de la organización. La administración necesita desarrollar y evaluar estrategias alternativas y después seleccionar un conjunto que sea compatible a cada nivel, lo que permitirá a la organización aprovechar mejor los recursos y las oportunidades disponibles en el ambiente.

Se deben desarrollar un conjunto de estrategias que puedan dar a la organización lo que se denomina una ventaja competitiva; es decir, que la organización esté en una posición que pueda ganar una ventaja relativa sobre sus rivales. Esto requiere de una evaluación cuidadosa de las fuerzas competitivas que dictan las reglas en la competencia dentro de la industria en la que opera la organización.

- Implantar estrategias.

No importa que tan eficaz ha sido la planificación estratégica, ésta no puede tener éxito si no se implementa adecuadamente.

Serán requisitos para el éxito el liderazgo de la administración a nivel superior y el consecuente compromiso y motivación de los administradores de nivel medio e inferior.

- Evaluar resultados.

Se asocia con la función del control y sus técnicas, en las cuales se miden qué tan efectivas han sido las estrategias, qué ajustes son necesarios en caso que se necesiten, etc.

Evaluar implica comparar lo que ha planeado contra los resultados reales obtenidos; por ello, para evaluar correctamente primero es necesario planear correctamente y dar seguimiento frecuente a los objetivos trazados y las estrategias definidas.

La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada. El proceso de la evaluación de las estrategias es complejo debido a la presión ejercida por la alta gerencia, quienes están directamente vinculados con los resultados que se puedan obtener de las estrategias implementadas, por lo se deberá tener mucho cuidado de forma que los datos a recaudar no sean alterados por la presión de la alta gerencia. Sin embargo la aplicación adecuada de la evaluación de las estrategias garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

El proceso de evaluación de estrategias está compuesto por 3 pasos:

- Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas.
- Medición del desempeño organizativo.
- Realización de acciones correctivas.

Estos tres pasos de la evaluación de las estrategias tienen como finalidad reflexionar acerca de las metas y valores, generar alternativas y formular de criterios de evaluación. La evaluación debe ser continua y no al final de manera de corregir las desviaciones, porque de lo contrario podría ser muy tarde.

Aunque los pasos específicos en la formulación de la estrategia pueden variar, el proceso se puede construir, al menos en forma conceptual, alrededor de los elementos básicos:

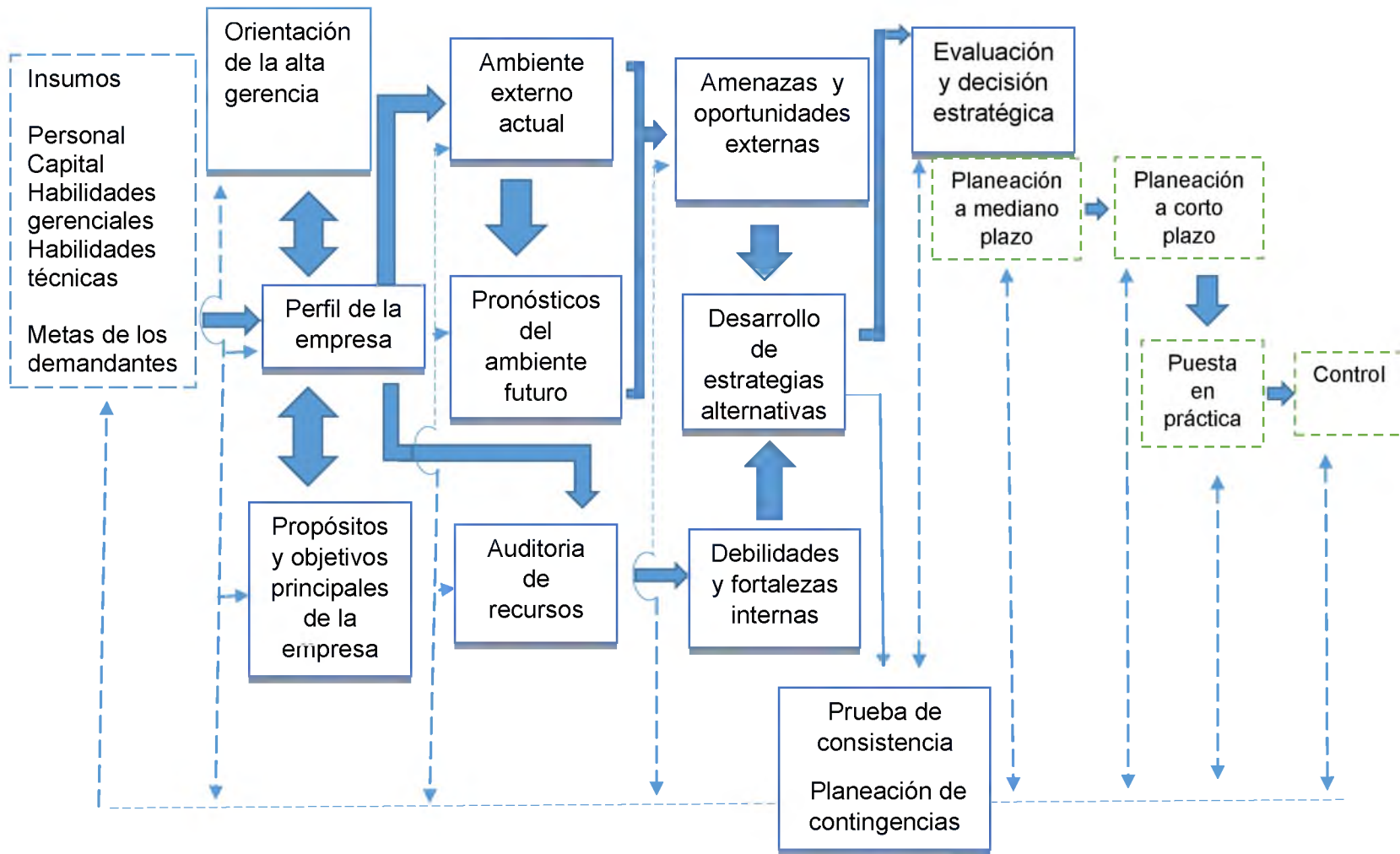


FIGURA 2.3 Elementos que intervienen en el proceso de planeación estratégica

Insumos.

Los Insumos son los bienes que se emplean en la producción de otros bienes. Dentro de los diversos insumos organizacionales se pueden también incluir las metas de los demandantes.

Perfil de la empresa.

Por lo general, el perfil de la empresa es el punto de partida para determinar dónde se encuentra la compañía y hacia dónde debe ir. Por lo tanto, la alta dirección determina el propósito básico de la empresa y clarifica su orientación geográfica, por ejemplo, si debe operar en regiones seleccionadas, en todos los estados de la Unión Americana o incluso en diferentes países. Además, los gerentes evalúan la situación competitiva de la empresa.

Orientación de alta dirección.

El perfil de la empresa es configurado por su personal, en particular los gerentes de más alto nivel y su orientación es importante para formular la estrategia. Ellos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa.

Propósitos y objetivos.

El propósito y los principales objetivos son los puntos finales hacia los cuales se dirigen las actividades de la empresa.

Ambiente externo.

El ambiente externo actual y futuro se tiene que evaluar en términos de amenazas y oportunidades. Dicha evaluación se centra en los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además se revisa el ambiente en búsqueda de desarrollos tecnológicos, productos y servicios

en el mercado y otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

Ambiente interno.

En forma similar, se debe hacer una auditoría y evaluar el ambiente interno de la empresa en relación a sus recursos, sus fuerzas, debilidades, puntos en la investigación y el desarrollo, la producción, las operaciones, las compras, la mercadotecnia, los productos y servicios. Entre otros factores importantes para la formulación de una estrategia se incluyen la evaluación de los recursos humanos, los recursos financieros y otros factores, tales como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

Estrategias alternativas.

Las estrategias alternativas se desarrollan en base a un análisis del ambiente externo e interno.

Una organización debe seguir diferentes tipos de estrategias como las siguientes:

- Especializar o concentrar, orientando el producto solo a uno o unos pocos segmentos del mercado.
- Diversificar, ampliando la operación a mercados nuevos y rentables.
- Internacionalizarse, extendiéndose a diferentes países.
- Liquidación, cancelando una línea improductiva, o incluso disolviendo la empresa.
- Atrincheramiento, reduciendo temporalmente las operaciones de la empresa.

Evaluación y decisión de estrategias.

Antes de decidir deben evaluarse cuidadosamente las diversas estrategias. Las decisiones sobre las estrategias se tienen que considerar de acuerdo con los riesgos involucrados en una decisión en particular. Quizá no se puedan aprovechar algunas oportunidades rentables debido a que el fracaso en una operación riesgosa puede dar como resultado la quiebra de la compañía. Otro elemento crítico al decidir una estrategia es la oportunidad. Incluso el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inadecuado.

Planeación a mediano y corto plazo, implantación y control.

Aunque no es parte del proceso de planeación estratégica la planeación a mediano y corto plazo así como la implantación de todos los planes se tienen que tomar en cuenta durante todas las fases del proceso.

Consistencia y contingencia.

El último aspecto fundamental del proceso de planeación estratégica es hacer pruebas de consistencia y prepararse para los planes de contingencia.

2.3.3 Matriz FODA

La técnica TOWS por sus siglas en inglés: T que significa “amenazas” (*Threats*), O “oportunidades” (*Opportunities*), W “Debilidades” (*Weakness*) y S “Fortalezas”, (*Stregths*), fue propuesta en 1982 por Heinz Wehrich como una técnica para el análisis situacional sistémico que existen entre las Fortalezas y Debilidades (factores internos) y las amenazas y oportunidades (factores externos) de la organización.

Es una de las herramientas más utilizadas en la planeación estratégica debido a su sencillez y utilidad, existiendo en la literatura múltiples aplicaciones y referencias a ella. Su nombre es un acrónimo formado por las iniciales de sus

cuatro palabras o elementos que intervienen en su análisis. También se le conoce como matriz DAFO o FODA por sus iniciales en español.

2.3.3.1 Fortalezas y debilidades

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos o recursos y destrezas que ha adquirido una organización, que la coloca en una posición más consistente que otras empresas. Como las siguientes:

- Capacidades en actividades clave.
- Recursos financieros adecuados.
- Habilidades y recursos tecnológicos superiores.
- Propiedad de la tecnología principal.
- Ventajas en costes.
- Buena imagen en los consumidores.
- Líder en el mercado.
- Capacidad directiva.

Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar en diversos aspectos; servicio que se brinda, financieros, de mercado, organizacionales y/o de control. Como por ejemplo:

- No hay dirección estratégica clara.
- Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.
- Rentabilidad inferior a la media.
- Débil imagen en el mercado.
- Cartera de productos limitada.
- Instalaciones obsoletas.
- Red de distribución débil.
- Sistemas ineficientes (exceso de problemas operativos internos).

2.3.3.2 Oportunidades y amenazas

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; por lo que a través del análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Entre las que se pueden encontrar:

- Entrar en nuevos mercados o segmentos.
- Atender a grupos adicionales de clientes.
- Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.
- Crecimiento rápido del mercado.
- Diversificación de productos relacionados.
- Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos.

Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Por citar algunas:

- Incremento en las ventas de los productos sustitutos.
- Crecimiento lento del mercado.
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.
- Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.
- Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores.
- Entrada de nuevos competidores con costes más bajos.

2.3.3.3 Análisis FODA

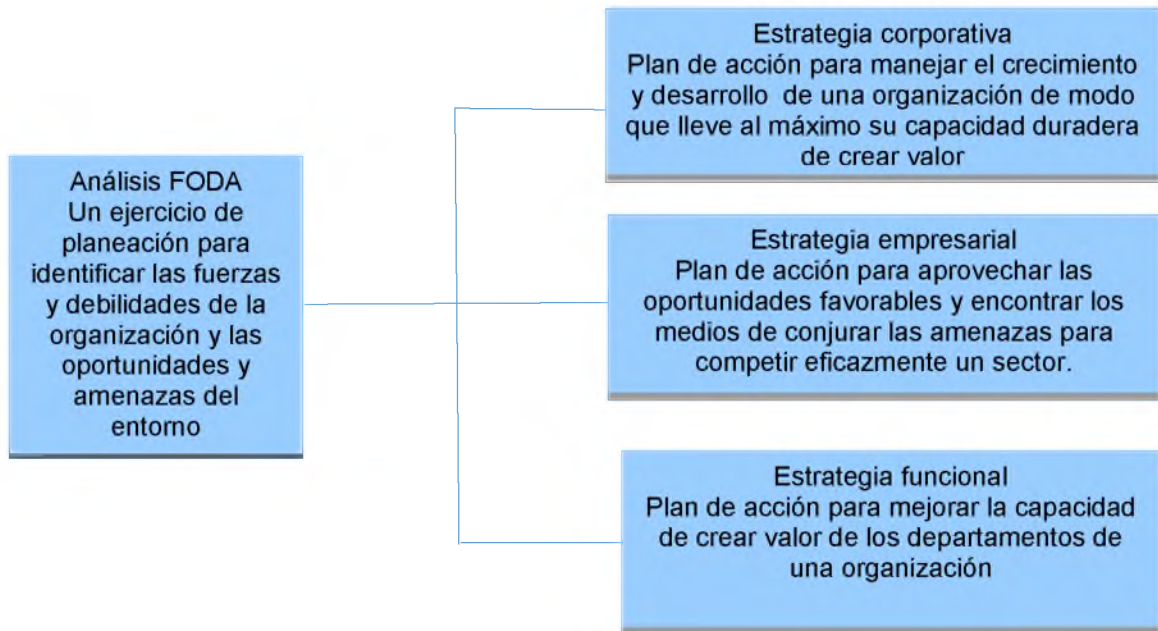


FIGURA 2.4 Análisis FODA

“El análisis FODA es un ejercicio de planeación en el que los administradores identifican las fortalezas (F), oportunidades del entorno (O), debilidades (D) y amenazas (A) de la organización.”²⁰ A partir del análisis FODA, los administradores de todos los niveles de la organización eligen las estrategias corporativas, empresariales y funcionales para situar mejor a la organización a modo de que materialice su misión y sus metas (véase la figura 2.4).

El primer paso del análisis FODA es identificar las fortalezas y debilidades de la organización. En la tabla 2.2 se muestran diversas preguntas, útiles para identificar fortalezas importantes (como habilidades de calidad en mercadotecnia y en investigación y desarrollo) y debilidades (como evaluar los costos de manufactura y tecnología obsoleta). La tarea que enfrentan los administradores es identificar las fortalezas y debilidades que caracterizan el estado actual de su organización.

El segundo paso del análisis FODA comienza cuando los administradores emprenden un ejercicio de planeación FODA en toda forma, para determinar las posibles oportunidades y amenazas del entorno que afecten la organización en el momento o que pueda efectuarla en el futuro. En la tabla 2.2 se da una lista de cuestionamientos necesarios para identificar las posibles oportunidades y amenazas que hay que anticipar.

Al terminar el análisis FODA y tener identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los administradores pueden dar inicio al proceso de planeación y determinar las estrategias para que la organización alcance sus metas y concrete su misión. Las estrategias deben permitir a la organización conseguir sus metas aprovechando oportunidades, conjurar amenazas, fomentando las fortalezas y corrigiendo sus debilidades.

²⁰ Jones Gareth R. y George Jenifer M., *Administración contemporánea*, 4ª ed., México, Mc Graw Hill, 2006, p.271.

TABLA 2.2 Preguntas para el análisis FODA

Fuerzas potenciales	Oportunidades potenciales	Debilidades potenciales	Amenazas potenciales
¿Estrategia bien trazada?	¿Ampliar los negocios centrales?	¿Estrategia mal trazada?	¿Ataques a los negocios centrales?
¿Líneas de productos sólidas?	¿Explorar nuevos segmentos de mercado?	¿Líneas de productos obsoletas o estrechas?	¿Mayor competencia local?
¿Amplia cobertura del mercado?	¿Ensanchar la gama de productos?	¿Aumento en los costos de manufactura?	¿Mayor competencia del extranjero?
¿Pericia en manufactura?	¿Extender la ventaja de costos o diferenciación?	¿Mala planeación de mercadotecnia?	¿Cambio de gustos de los consumidores?
¿Buenas habilidades de mercadotecnia?	¿Diversificarse a negocios recién surgidos?	¿Malos sistemas de administración de materiales?	¿Encuentra barreras de entrada?
¿Buenos sistemas de administración de materiales?	¿Expandirse a mercados extranjeros?	¿Pérdida de la buena voluntad de los clientes?	¿Productos nuevos o sustitutos?
¿Pericia en recursos humanos?	¿Entrar en negocios nuevos afines?	¿Recursos humanos inadecuados?	¿Mayor rivalidad en el sector?
¿Reputación de marca?	¿Integración vertical progresiva?	¿Pérdida de una marca?	¿Nuevas formas de competencia en el sector?
¿Ventajas en costos o diferenciación?	¿Integración vertical regresiva?	¿Crecimiento sin dirección?	¿Posibilidad de compra agresiva
¿Estilos administrativos apropiado?	¿Superar barreras de entrada?	¿Pérdida de dirección corporativa?	¿Cambios en los factores demográficos?
¿Estructura apropiada de la organización?	¿Reducir la rivalidad entre los competidores?	¿Pleitos entre divisiones?	¿Cambios en los factores económicos?
¿Sistemas de control apropiados?	¿Llevar la principal marca a otros rubros?	¿Pérdida de control corporativo?	¿Crisis económica?
¿Capacidad para manejar el cambio estratégico?	¿Buscar un crecimiento rápido del mercado?	¿Estructura organizacional y sistemas de control inadecuados?	¿Aumento de los costos de mano de obra?
¿Otras?	¿Otras?	¿Otras?	¿Otras?

TABLA 2.3 Alternativas de la matriz FODA

Factores externos \ Factores internos	Fortalezas internas (F) por ejemplo, en operaciones, en finanzas, en mercadotecnia, en I y D, en ingeniería	Debilidades internas (D) por ejemplo, debilidades en las áreas que se muestran en el cuadro de "fortalezas"
Oportunidades externas (O) (Se consideran también los riesgos) por ejemplo las condiciones económicas actuales y futuras; los cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicio y tecnología	Estrategia FO: Maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: Mini-maxi Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades
Amenazas externas (A): por ejemplo, falta de energía, competencia y áreas similares a las que se muestran en el cuadro anterior de "oportunidades"	Estrategia FA: Maxi-mini Por ejemplo el uso de las fortalezas para hacer frente a las amenazas o evitarlas	Estrategia DA: Mini-mini Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o coinversión

Cuatro estrategias alternativas

La tabla 2.3 representa las cuatro alternativas de la Matriz FODA. Las estrategias se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y del interno (debilidades y fuerzas).

- La estrategia DA (en la esquina inferior derecha) intenta minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Se puede requerir que la compañía, por ejemplo, cree una coinversión, se atrinchere o incluso se liquide.
- La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Por consiguiente, una empresa con ciertas debilidades en

algunas áreas quizá desarrolle esas áreas dentro de la empresa o adquiera las capacidades necesarias (como puede ser la tecnología o personas con las habilidades necesarias) del exterior, haciendo posible aprovechar las oportunidades del ambiente externo.

- La estrategia FA se basa en las fuerzas de la organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente. El propósito es aumentar al máximo las primeras al mismo tiempo que se minimizan las últimas. Por lo tanto, una compañía puede usar sus fuerzas tecnológicas, financieras, gerenciales o de mercadotecnia, para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto lanzado por su competidor.
- La situación más deseable se presenta cuando la compañía puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades (la estrategia FO). Desde luego, el propósito de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hasta ésta. Si tienen debilidades tratarán de superarlas, convirtiéndolas en fuerzas. Si se enfrentan a amenazas les harán frente para poder concentrarse en las oportunidades.

2.4 Planeación estratégica en mercadotecnia

Toda empresa debe encontrar el plan para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo que tenga mayor sentido según su situación, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos específicos, en ello radica la importancia de la planeación estratégica, la cual se define:

Desde el punto de vista de Laura Fischer y Jorge Espejo la planeación estratégica “es el proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de la mercadotecnia cambiantes.”²¹

²¹ Fischer, Laura y Espejo, Jorge, *op. cit.*, nota 4, pág. 250.

Por otro lado, Philip Kotler y Gary Armstrong, Planeación estratégica “es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing.”²²

La planeación estratégica prepara el escenario para el resto de la planeación dentro de la empresa. Las compañías por lo general preparan planes anuales, planes de largo plazo y planes estratégicos. Los planes anuales y de largo plazo se ocupan de los negocios en curso de la empresa y de cómo mantenerlos. En contraste el plan estratégico implica adaptar a la empresa para que aproveche las oportunidades de su entorno en constante cambio.

La utilidad de la planeación estratégica es proporcionar alternativas de acción que generen decisiones más acertadas para el beneficio de la empresa. Dichas alternativas son resultado de estudios efectuados tanto en la empresa, como en el medio que la circunscribe. La planeación estratégica es única pues se determina con base en la naturaleza del producto, el tipo de empresa y rama industrial a la cual pertenece.

Debido a que la empresa debe adaptarse al medio en el cual se desenvuelve, la planeación estratégica representa una situación en constante cambio.

Etapas de planeación estratégica de la mercadotecnia

De acuerdo a la clasificación de Laura Fischer y Jorge Espejo, la planeación estratégica en mercadotecnia consta de los siguientes siete pasos (figura 2.5):

1. Concepto de misión.

Toda la organización debe conocer y revisar continuamente la misión, para evitar que pronto sea obsoleta. Definirla es más sencillo cuando se relaciona con

²² Kotler, Philip y Armstrong Gary, *op. cit.*, nota 1, pág. 39.

el producto, servicio y mercado al cual se enfoca la empresa, así como con la necesidad que pretende satisfacer.

Así mismo, la misión de la empresa, permite establecer o formular las metas y estrategias que utilizará la organización en la planeación.

La gran mayoría de las empresas mexicanas, pequeñas y medianas atraviesan por diferentes etapas, tales como la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo. El concepto de misión permite transitar de una a otra con base en la expansión y diversificación de acuerdo con sus posibilidades.

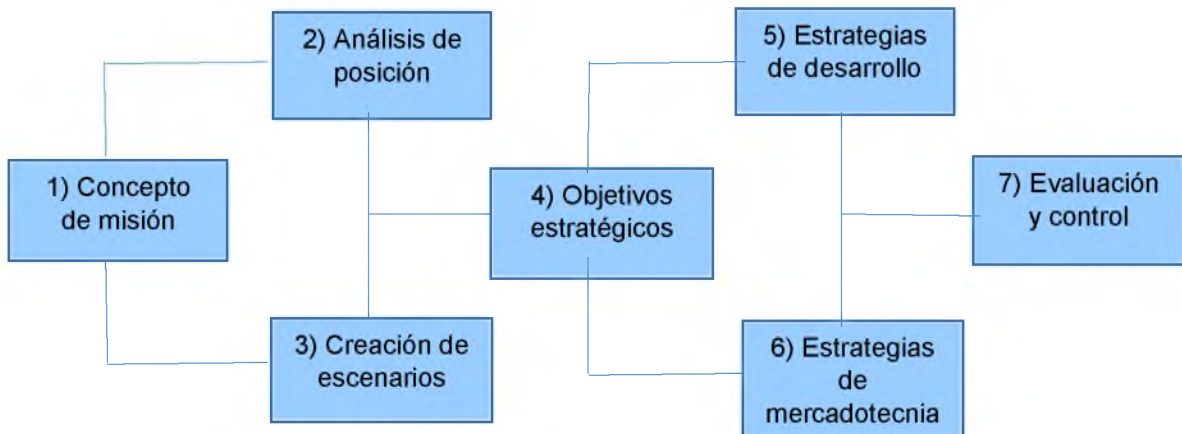


FIGURA 2.5 Etapas de la Planeación estratégica de mercadotecnia

2. Análisis de posición.

Una vez definido el concepto de misión, la empresa debe realizar un análisis sobre la situación que se presenta a su alrededor. Éste contiene la descripción y evaluación de una serie de importantes factores que se clasifican en:

a) Factores externos.

Los factores externos pueden definirse como todas aquellas situaciones que afectan a la empresa y sobre las cuales no tienen ningún control. Estos factores provienen del medio de que la rodea y pueden subdividirse en:

- Económicos.
- Tecnológicos.
- Sociales.
- Legales.
- Políticos.
- Geográficos.

b) Factores internos.

A los factores internos tradicionalmente se les considera como situaciones o condiciones que pueden controlarse por la propia empresa. Al igual que los factores externos, se pueden subdividir en los puntos que a continuación se describen; sin embargo cabe recordar que el análisis de cada uno pondrá de manifiesto las fortalezas y debilidades que tiene la organización.

- La empresa. En este punto es conveniente que la organización defina qué tipo de empresa es. Así mismo, debe determinar si su estructura organizacional actual es la indicada o si debe cambiarla para lograr sus metas y objetivos.
- Proveedores. Se debe efectuar un estudio minucioso para establecer si los proveedores satisfacen correctamente las necesidades de la empresa. Por este motivo la organización debe de estar al tanto de las condiciones y ofertas que cada uno propone, así como de su actuación en general. Los proveedores pueden clasificarse en productores, fabricantes y abastecedores.

- Competidores. Aquí la empresa debe efectuar un estudio independiente del tamaño de la competencia; para ello puede analizar el número, tipo, y situación de la competencia, su participación en el mercado, la tendencia sobre sus ventas, las estrategias comerciales que emplean los productos y servicios que ofrecen; cantidad, calidad y composición de los mismos; los canales de distribución que emplean; así como el número de vendedores. Pueden clasificarse en enemigos, rivales oponentes y competidores potenciales.

La competencia: “La competencia es todo aquel producto que luche por el dinero del consumidor, que interese al cliente y lo haga adquirirlo.”²³ Es importante conocer nuestra competencia casi tanto se conoce la propia empresa, en la actualidad la competencia es mucho más agresiva y es difícil de subsistir sin luchar contra ella. Cada empresa debe de considerar su propio tamaño y posición dentro de un sector en comparación con la de sus competidores. Las grandes empresas con posiciones dominantes dentro de un sector pueden utilizar ciertas estrategias que otras empresas más pequeñas no pueden costear. Pero ser grande no es suficiente, para ser líder en el mercado.

Tipos de competencia

Una empresa generalmente afronta tres tipos de competencia:

- Competencia de marca proviene de empresas que venden productos directamente similares.
- Los productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad.
- En un tercer tipo de competencia, más general, todas las compañías son un rival debido al limitado poder adquisitivo del público.

²³ Fischer, Laura y Espejo Jorge, op. Cit., nota 4, p.54.

En función del alcance geográfico de la empresa, la competencia puede ser:

1. A nivel internacional: Es aquel que se encuentra en uno o más países en el extranjero.
 2. A nivel nacional: Es aquel que abarca todo el territorio nacional para el intercambio de bienes y servicios.
 3. A nivel comunidad autónoma o región: Es una zona geográfica determinada libremente, que no coincide de manera necesaria con los límites políticos.
 4. A nivel local: Es la que se desarrolla en una tienda establecida.
- Canales de distribución. La empresa debe evaluar los pros y contras al utilizar diferentes canales de distribución antes de tomar una decisión. Probablemente tenga más ventajas utilizar distribuidores mayoristas que minoristas o tal vez sea mejor una distribución propia.
 - Cliente. El conocimiento que una empresa tenga sobre el comportamiento del consumidor, ósea sobre sus gustos, deseos y necesidades, le proporcionará grandes posibilidades de éxito al encausar sus actividades a la satisfacción de cada ello. Así mismo habrán de tomarse en cuenta factores como: Quién usa, compra e influye en la compra del producto; cuándo y dónde se efectúa la compra (características geográficas); Forma de vida del cliente (situación socioeconómicas), entre otros aspectos.

c) Factores clave.

Antes que la empresa proceda a la fijación de sus objetivos deberá determinar cuáles son áreas o factores clave. Esto lo puede realizar al enlistar todas aquellas actividades que considere de importancia y, acto seguido, al determinar si su eliminación afecta seriamente la operación de la empresa o no. Quedarán pocas áreas, aproximadamente de cinco a diez que realmente sean

vitales para el éxito o supervivencia de una empresa. Cabe destacar que el número de éstas depende directamente del tipo de empresa y del sector al que pertenezca. He aquí unos ejemplos:

- Rentabilidad o rendimiento sobre la inversión.
- Productividad.
- Competitividad.
- Participación o posición en el mercado.
- Desarrollo del personal.
- Responsabilidad pública.
- Investigación y desarrollo.

El conocimiento de cada una de estas áreas le permitirá a la empresa determinar cuál es su ventaja competitiva para explotarla ante sus adversarios y clientes, así como saber cuáles son sus áreas débiles y procurar trabajar en ellas y convertirlas en fortalezas.

La utilidad de las áreas clave reside en que éstas proporcionan una visión mucho más amplia y objetiva del funcionamiento total de la empresa y de sus áreas vitales; además facilita el establecimiento y coordinación de los objetivos y metas para cada una.

3. Creación de escenarios.

Una vez que se determinan todos los factores comprendidos en el concepto de misión y análisis de posición se efectúa un estudio cuya finalidad es evaluar en forma directa las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presentan en la empresa.

Este análisis de oportunidades se realiza al mismo tiempo que una evaluación de los riesgos (los cuales pueden enfrentar la empresa en un momento dado). La creación de escenarios contempla, por una parte, las diferentes

oportunidades o negocios y por otro, el rendimiento sobre dicha inversión, su crecimiento o evolución, el número de clientes actuales y potenciales, el número de empresas en el giro y su participación en el mercado para cada una de las oportunidades.

Sin embargo, la creación de escenarios o determinación del campo producto-mercado debe efectuarse tomando una escala de tiempo para conocer cuál ha sido el comportamiento en el pasado y cuál es el comportamiento actual de cada situación. Por lo tanto, en este análisis se determina no sólo la amplitud y la rentabilidad sino también la estabilidad del mercado y también, con cierto grado de certeza las características futuras del mismo. Con este medio, la empresa puede dar un cambio en su situación y lograr el crecimiento y diversificación.

4. Objetivos estratégicos.

La empresa debe de saber dónde se encuentra y a dónde desea llegar. El establecimiento de los objetivos se basa en los puntos mencionados con anterioridad (misión, análisis de posición y creación de escenarios). Sin embargo, su formulación requiere ciertas reglas o criterios para que sea correcta. Un objetivo contiene elementos básicos como el atributo particular que se escoge como medida de eficiencia, el patrón o escala mediante el cual se mide el atributo y la meta, ósea, el valor particular que la firma busca alcanzar.

Cuando se elabora un objetivo, debe fijarse un plazo para su cumplimiento siendo estos a largo o corto plazo. Los primeros ayudan a la empresa a comprender qué pasos serán necesarios para alcanzar las metas, además de que contribuyen a la fijación de objetivos a corto plazo.

Adicional a lo anterior, los objetivos deberán tener jerarquía y consistencia, así como ser cuantificables y reales. Con jerarquía se quiere decir, que la empresa debe de elegir todos los objetivos que persigue y determinar aquellos que sean los más importantes y significativos. Además, los objetivos deben de ser consistentes

para que no choquen con otros ya que en cierta forma, todos mantienen una interrelación. Aunado a lo anterior, es necesario que sean cuantificables en tiempo y lugar, como las magnitudes y cantidades indicadas en cifras y porcentajes. Finalmente deben de ser realistas, es decir, susceptibles de ser alcanzados.

De esta manera, una organización puede elegir dentro de la siguiente lista de objetivos que más le convengan.

Objetivos estratégicos:

- Posición en el mercado
- Innovación tecnológica y/o comercial.
- Imagen y prestigio.
- Competitividad.
- Crecimiento.
- Competidores.

Las estrategias que presenta la tabla 2.4 se diseñan para el funcionamiento de empresas, medianas y grandes.

5. Estrategias para el desarrollo.

Se utiliza básicamente como un medio de creación con base en la diversificación cuando el sistema medular de la mercadotecnia no ofrece grandes oportunidades de crecimiento y cuando fuera de dicho sistema si las hay. Se dividen en tres grandes grupos: estrategias de diversificación concéntrica, estrategias de diversificación horizontal y estrategias de diversificación conglomeradas.

- a) Estrategia de diversificación concéntrica. Consiste en agregar un nuevo producto o servicio que sea compatible con la línea de productos que ofrece actualmente la empresa y por ende con la tecnología y sistema

de mercadotecnia que maneja. Esta estrategia tiene como consecuencia la atracción de nuevos tipos de clientes.

TABLA 2.4 Estrategias para las empresas pequeñas, medianas y grandes

Tipo de estrategia	Estrategia	Definición
Para empresas dominantes	Innovación	Puede ser de tipo tecnológico o comercial.
	Política de precios	Se aumenta o se disminuye el precio con el objeto de desbancar a los competidores.
	Política promocional	Se encarga de atraer a los consumidores mediante ofertas diversas.
	Política empresarial o guerra de empresas	Su objetivo es destruir literalmente al competidor o competidores, en vez de contender con ellos (es el caso de la innovación, las políticas de precios y la promoción).
Para empresas menores	Diferenciación de productos	Consiste en encontrar algo nuevo en el producto que le haga más atractivo.
	Segmentación de mercados	Sirve para obtener aquellos mercados que las grandes empresas descuidan.

Continúa tabla 2.4

Tipo de estrategia	Estrategia	Definición
Para empresas menores	Distribución selectiva	Su finalidad es comercializar el producto mediante nuevos canales no utilizados por otras empresas.
	Promoción selectiva	Dirigida a un mercado en especial que evite una confrontación directa con los líderes del mercado.

- b) Estrategias de diversificación horizontal. Difiere de la estrategia anterior, que la horizontal busca una satisfacción más completa de los clientes actuales de la empresa, mediante una nueva línea de productos pero que no tienen relación tecnológica con los actuales.
- c) Estrategias de diversificación conglomerada. Esta estrategia se utiliza cuando se desea una diversificación total de la empresa; es decir, nuevos productos para nuevos mercados los cuales son totalmente distintos en cuanto a tecnología y mercadotecnia.

6. Estrategias de mercadotecnia.

Se orientan a las variables que la empresa puede controlar y responden a las preguntas que tiene respecto a la comercialización de sus productos. Se dividen en:

- a) Estrategias de entrada. Responden a la pregunta ¿cómo?, ya que como su nombre lo indica, es posible ubicar un producto dado en un lugar más favorable mediante su innovación, precio, canales, calidad, etcétera.

- b) Estrategias de segmentación y posicionamiento. Se utilizan para explorar el segmento escogido como blanco de mercado (el más rentable) y para posicionarse de él mediante las características propias del producto. Esta estrategia responde a la pregunta ¿dónde?
- c) Estrategia de la mezcla de mercadotecnia. Se consideran como las cuatro variables (precio, plaza, producto, promoción) que la empresa utiliza en forma combinada para impactar al mercado. Responde a las preguntas ¿qué?, ¿por qué? Y ¿para qué? Así pues, encontramos una mezcla para un solo producto, varias mezclas para un solo producto, una mezcla para varios productos y, por último varias mezclas para varios productos.
- d) Estrategia de oportunidad. Contesta a la pregunta ¿cuándo?, ya que está encaminada a determinar el momento oportuno para incrementar una acción significativa para la empresa.

7. Evaluación y control.

Generalmente, durante la implantación de la planeación estratégica se pueden presentar un sin número de situaciones que pueden afectar el plan original. Por ello, desde la misma planeación es necesario diseñar las posibles eventualidades que se pueden presentar y la manera en que se solucionarían, para asegurar así el logro de los objetivos; además, también se deben prever las medidas correctivas para disminuir el espacio entre lo real y lo planeado.

2.4.1 Estrategias de mercado

El plan estratégico define la misión y los objetivos generales de la empresa. Donde los consumidores son el centro de dicho plan. La meta principal es crear valor para los clientes y forjar relaciones rentables para ellos, es allí donde la

estrategia de mercado establece las acciones necesarias para lograr éxito en el mercado competitivo actual.

2.4.1.1 Definición

Una estrategia se define como “el conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico”.²⁴

La estrategia de mercadotecnia o de mercado “es el punto básico de un plan de acción para utilizar los recursos de una empresa con el fin de alcanzar sus metas”.²⁵

En este concepto están involucrados elementos de reflexión y análisis muy importantes, en primer lugar, al hablar de acción o conjunto de acciones se abre un abanico de posibilidades de mercadotecnia, ya que las actividades que se logran efectuar pueden ser cientos. En segundo lugar, al hablar de alcanzar un objetivo o metas se trata que estas acciones deben ser tan específicas que cumplan con el logro de objetivos planeados.

2.4.1.2 Partes integrantes de la estrategia

El diseño de una estrategia consta de 5 partes o etapas integrantes:

1. Diseño de concepto estratégico.

Este primer paso se refiere al planteamiento general de la estrategia, lo más importante de esta etapa es que se contemplen y se consideren los aspectos siguientes:

²⁴ Fernández Valiñas, Ricardo, *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*, 2ª ed., México, Thompson Learnig, 2001, p.168.

²⁵ Ídem.

¿Qué es lo que se quiere conseguir? (objetivo). La estrategia será el camino a seguir para alcanzar un objetivo, por lo que la premisa básica será siempre el cumplimiento del mismo.

En ocasiones algunas estrategias pueden resultar innovadoras o muy atractivas, pero si no cumplen con el objetivo, entonces no son funcionales y deben descartarse.

¿Quién es el consumidor? (mercado meta). Uno de los principios básicos de mercadotecnia es el de dirigir los esfuerzos hacia un punto determinado, por lo que es muy importante conocer ese punto. El mercado meta es el punto al que se dirigen todos y cada uno de los esfuerzos de mercadeo.

La incorrecta definición del mercado meta o la miopía en conocimiento del mismo, puede ocasionar que la estrategia no cumpla con la función de alcanzar el objetivo.

¿Cuáles son las condiciones de mercadeo? Al plantear los objetivos se consideran las variables analizadas en la evaluación del negocio, pero en el diseño de las estrategias es necesario redocumentar las mismas con el análisis FODA, además de la evaluación del negocio, de forma tal que la estrategias estén acordes con la situación que se impera en el mercado.

2. Desarrollo de tácticas.

La táctica es una actividad empresarial que permite el cumplimiento de una estrategia, es decir, la definición de la misma en puntos específicos de acción determinados.

Las tácticas deben contemplar todas las actividades que se requiere desarrollar para llevar a cabo la estrategia, de forma tal que se contemplen en su totalidad las variables que afectan la misma.

3. Calendarización.

La estrategia así como las tácticas tienen fechas de desarrollo, implementación y ejecución, y resulta muy importante el establecer una calendarización de las mismas, puede a través de una gráfica de Gantt o de forma más simple, a través de un calendario donde se visualicen todas las actividades del área detallada por día, semana o mes.

4. Presupuesto.

Cada una de las estrategias tiene un costo, debe de considerarse el mismo desde la etapa de desarrollo. Cada empresa tiene distintas formas de asignar el presupuesto que se utilizará en el área, se debe considerar el método que utiliza la empresa y adaptarla al mismo.

En ocasiones es necesario conocer el presupuesto en forma anticipada de tal manera que las estrategias se diseñen en función de éste, a pesar de no ser lo correcto, esto es necesario cuando los presupuestos son ilimitados.

5. Supervisión y control.

La implementación y ejecución de las estrategias requiere de actividades de supervisión e instrumentos de control que permitan verificar que las mismas se están llevando a cabo correctamente y que no existan desviaciones en ésta.

2.4.1.3 Tipos de estrategias de mercado

Hoy en día las estrategias de mercado han cobrado gran importancia dentro de las empresas ya que permiten tomar decisiones y dirigir acciones para satisfacer mejor las necesidades del consumidor y lograr los objetivos mercadológicos de la organización, de acuerdo al criterio de Laura Fischer y Jorge Espejo se clasifican en:

- ✓ Estrategia de producto.
- ✓ Estrategia de precio.
- ✓ Estrategia de distribución.
- ✓ Estrategia de promoción de ventas.
- ✓ Estrategia de publicidad.

1) Estrategia de producto

Producto: “Conjunto de atributos tangibles e intangibles que satisfacen una necesidad, deseos y expectativas.”²⁶

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

Después de lanzar un nuevo producto, la gerencia desea que ese producto disfrute de una vida larga y feliz. Aunque no espera que se venda para siempre, la compañía quiere ganar una utilidad decente para cubrir todo el esfuerzo y riesgo invertidos en su lanzamiento, las estrategias implementadas para ese producto dependerán de la etapa en que se encuentre con respecto a su ciclo de vida (figura 2.6 y 2.7), el cual se divide en cuatro etapas clásicas:

1. Introducción.
2. Crecimiento.
3. Madurez.
4. Declinación.

²⁶ Fischer, Laura y Espejo, Jorge, *op. cit.*, nota 4, pág. 104.

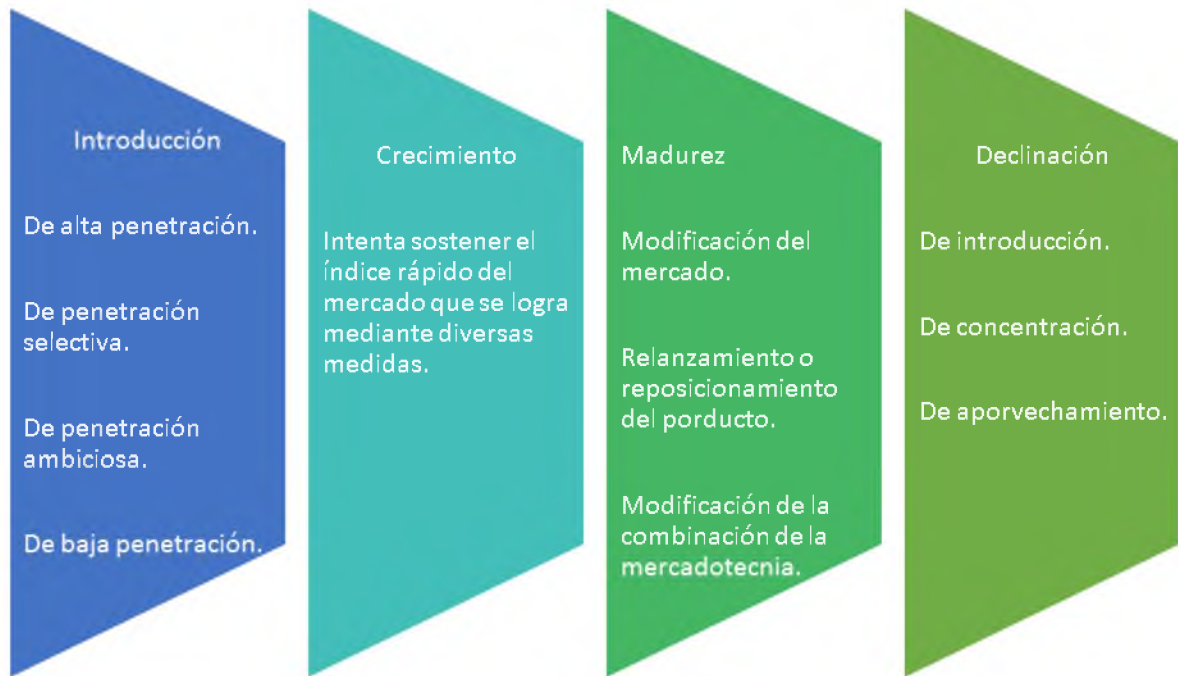


FIGURA 2.6 Estrategias de producto de acuerdo a su ciclo de vida.

1. Etapa de introducción:

La etapa de introducción “es el momento en que se lanza el producto bajo una producción y programa de comercialización”²⁷. Aquí se dan las etapas del tamizado de ideas, modelo piloto y prueba. Esta etapa se caracteriza por un aumento lento en las ventas y altos gastos promocionales. Esto se debe a la necesidad de informar a los consumidores potenciales sobre el producto, de estimular la prueba del producto y de lograr su distribución en las tiendas detallistas.

Las características más importantes de la etapa de introducción son: pocos competidores, líneas limitadas, distribución reducida y conservación de la demanda principal.

²⁷ *Ibidem*, pág. 116

Ventas y utilidades

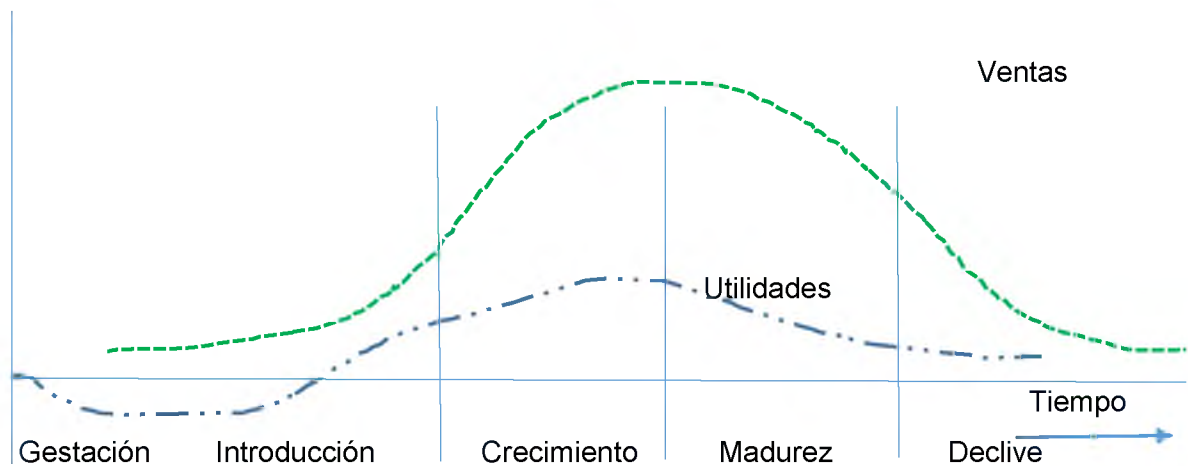


FIGURA 2.7 Ciclo de vida del producto.

Las estrategias en la etapa de introducción son:

Estrategia de alta penetración. Se lanza el producto nuevo a un precio elevado con el propósito de recobrar el beneficio bruto de cada unidad. Al mismo tiempo, se gastará mucho en promoción con la finalidad de convencer o atraer al mercado sobre los beneficios y excelencias del producto en el mercado; no importando su alto precio. La promoción facilitará o acelerará la penetración del producto en el mercado; esta estrategia se explica con las siguientes suposiciones:

- Una gran parte del mercado potencial no conoce el producto.
- Los que se enteran de que ya existe y están impacientes por comprarlo lo hacen al precio establecido.
- La firma tendrá que hacer frente a una competencia potencial y necesita crear la preferencia de la marca.

Estrategia de penetración selectiva. Consiste en lanzar un nuevo producto a un precio elevado y con escasa promoción. El propósito es recuperar la mayor cantidad de beneficios por unidad y, por otra parte, mantener bajos los gastos de mercadotecnia; de esta manera se espera percibir más utilidades. Esta estrategia se explica con base en los siguientes puntos:

- El mercado es de proporciones relativamente ilimitadas.
- Casi todo el mercado conoce el producto.
- Los que deseen el producto lo pagará a precio alto.
- Poco peligro de competencia potencial.

Estrategia de penetración ambiciosa. Consiste en lanzar un artículo a bajo precio y con una fuerte promoción, intentando una rápida penetración en el mercado y por ende mayor participación del mismo. Esta estrategia se explica con las siguientes circunstancias:

- El mercado es grande.
- El mercado relativamente desconoce el producto.
- El consumidor en general es más sensible a los precios.
- Hay fuerte competencia potencial.
- Los costos de elaboración por unidad disminuyen con la escala de producción y la experiencia de producción acumulada.

Estrategia de baja penetración. Lanza el producto a un bajo costo y con poca promoción para estimular la aceptación rápida en el mercado y al mismo tiempo mantener bajos costos de promoción para percibir una utilidad mayor. Esta estrategia supone lo siguiente:

- El mercado es grande.
- El mercado está perfectamente enterado del producto.
- El mercado es sensible a los precios.

- Hay poca competencia potencial.

2. Etapa de crecimiento

En la etapa de crecimiento el producto se acepta en el mercado y se aprecia un aumento en la curva de las ventas y de los beneficios, caracterizándose principalmente por: aumento de la competencia, manejo de la calidad de los productos, métodos de producción en línea, acaparamiento de otro segmento de mercado, mejores canales de distribución y promoción de otros usos para el producto.

La estrategia en la etapa de crecimiento intenta sostener el índice rápido del mercado y se logra mediante las siguientes medidas:

- Mejorar la calidad del producto e incorporar nuevos valores.
- Estudiar y buscar verdaderamente nuevos sectores en el mercado.
- Encontrar nuevos canales de distribución posibles.
- Modificar la publicidad destinada a generar mayor conocimiento del producto e incremento en las compras.
- Determinar cuándo es adecuado modificar los precios para atraer a los consumidores sensibles a éstos.

Sin embargo, estos acercaran más costos en las mejoras promocionales y distribución, pudiendo alcanzar posición predominante, pero perdiendo a cambio el máximo de beneficios.

3. Etapa de madurez

En esta etapa son bien conocidas las tácticas de la mercadotecnia y la imagen de su marca, además de la lealtad de sus clientes y la participación de mercado; el producto se estabiliza y disminuye el margen de utilidad debido a que los precios se acercan más a los costos (se estabilizan las ventas y decrecen los

beneficios para la empresa). Se desarrollan grandes esfuerzos para un mejor mensaje publicitario y se dedica gran parte del presupuesto al consumidor y a los tratos comerciales, dichos tratos permiten: liquidar el exceso de inventario, un problema frecuente en esta etapa; incita a los usuarios de otras marcas probar ésta, y aumentar la visibilidad de la marca o el espacio destinado a ella.

Existen tres estrategias básicas en la etapa de la madurez:

- **Modificación del mercado.** Se refiere a la búsqueda y estudio de oportunidades para localizar nuevos compradores; también se buscan nuevas formas para estimular el uso del producto o bien se renueva la marca para lograr la mayores ventas. Antes que nada, esta estrategia requiere de estudios sobre los nuevos mercados y sectores del mercado que desconozcan el producto.
- **Modificación del producto.** También se llama relanzamiento o reposicionamiento del producto; trata de combinar las características del producto para traer nuevos usuarios y para aumentar la compra por parte de los consumidores.
- **Modificación de la combinación de la mercadotecnia.** Se refiere a la modificación de las estrategias de precio, distribución y promoción y a proporcionar una nueva combinación que permita hacer distinguir el producto.

4. Etapa de declinación

En esta última etapa llamada declinación, el paso de la moda es inevitable porque los nuevos productos empiezan el ciclo de vida para sustituir a los viejos. La mayor parte de las firmas y marcas de productos experimentan al correr del tiempo un periodo de declinación en las ventas, éste puede ser rápido o lento.

Las empresas utilizan diferentes estrategias durante este periodo: muchas abandonan precipitadamente el mercado para dedicar sus recursos a fines más productivos; otras siguen operando, con la ventaja de que, al tener menos competencia, habrá más utilidades positivas y mayores. Por tanto esta etapa se caracteriza por: una reducción en el número de empresas que produce el artículo, una limitación en la oferta del producto y un retiro de pequeños sectores del producto.

Las estrategias mercadológicas en esta etapa de declinación de las ventas son:

- Estrategia de continuación. Se sigue los mismos sectores del mercado, canales, precios, promoción, etcétera.
- Estrategia de concentración. La empresa concentra sus recursos exclusivamente en los mercados y canales más fuertes, desistiendo en los demás.
- Estrategia de aprovechamiento. Se aprovecha hasta el último momento la imagen y la marca de la empresa modificando o adicionando algo al producto; también se emplean la lealtad de los clientes al reducir los gastos promocionales y de publicidad, que de otra manera serían indispensables.

2) Estrategia de precio

“En el sentido más estrecho, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio. En términos más generales, el precio es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio”.²⁸

²⁸ Kotler, Philip y Armstrong, Gary, *op. Cit.*, nota 1, pág. 257.

Las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos. Es decir, se refieren a la dirección en la cual los recursos humanos y materiales se emplearán para maximizar las probabilidades de llegar a un objetivo preestablecido.

Cuando se piensa especialmente en las principales estrategias de una empresa, éstas implican objetivos, el despliegue de los recursos para alcanzarlos y las políticas principales que han de seguirse al usarlos.

Las estrategias básicas para determinar el precio de un producto o servicio son las siguientes:

1. Política de sobrevaloración del precio o descremado. El término descremado se deriva de la frase: extraer la crema de la parte superior. Cuando los especialistas en la mercadotecnia introducen un producto nuevo aplican esta política. El precio se establece a un nivel alto y el objetivo es vender inicialmente el producto al mercado principal; para que esta política sea eficaz se requiere:
 - a) La demanda del producto sea insensible al precio.
 - b) Existe segmentos por precio en un mercado.
 - c) Los consumidores conocen poco sobre los costos de producción.
 - d) Pocas probabilidades de comprender que pagan una cantidad excesiva por contarse entre el grupo de los primeros en adquirir un artículo.
 - e) Cuando hay pocas probabilidades de que los competidores entren en el mercado en poco tiempo.
2. Política de penetración. Esta política requiere precios bajos y grandes volúmenes. Los encargados de fijar el precio piensan que la atracción del precio reducido promoverá ventas de volúmenes tan grandes que el ingreso total será mayor del que obtendrían con un precio alto; la idea es alcanzar

todo el mercado con un precio bajo y generar así la mayor demanda posible.

3. Política de precios de línea. Esta política es más común entre los minoristas que entre los mayoristas o productores; consiste en seleccionar un número limitado de precios a los cuales una tienda puede vender su mercancía. Los precios de línea se utilizan ampliamente en el menudeo de todo tipo de aparatos.

Para el consumidor, el principal beneficio de los precios de línea es que simplifica las decisiones de compra. Desde el punto de vista del detallista, la política es ventajosa porque ayuda a los propietarios de la tienda a planear sus compras.

4. Política de fijación de precios por prestigio. El precio es un elemento importante para comunicar la imagen del producto y, de hecho, algunos gerentes se esfuerzan por presentar una imagen de la calidad recurriendo a la etiqueta del producto (figura 2.8). Por lo tanto hay ciertos productos tales como cervezas, automóviles, cosméticos y licores que reciben la imagen de prestigio a través de la política seguida para fijar su precio.
5. Política de liderazgo en el precio. En algunas industrias existen empresas claramente identificables que fijan los precios para todos los competidores. Estas empresas generalmente son las más dominantes y poderosas de sus respectivas industrias.
6. Política de fijación de precio por costumbre. Aquí la base para determinar el precio es la tradición, los especialistas tratan de evitar una alteración en el precio de un producto en su nivel aceptado y prefieren adaptar el producto en lo que respecta a tamaño y contenido.



FIGURA 2.8 Productos que presentan su calidad por medio de sus etiquetas.

7. Política de precio de supervivencia. Algunas empresas son sólo suficientemente fuertes como para tratar de sacar del negocio a la competencia por medio de los precios; otras utilizan la política que se enfoca sencillamente a permanecer en el negocio. Ciertos ajustes hacen que el precio final sea más atractivo para los consumidores y así se generen mayores ventas. Este tipo de consideraciones a nivel menudeo, más que en la fabricación o el mayoreo, no siempre influye en los precios finales, en ocasiones sirve como lineamiento apropiado y útil para los encargados de fijar los precios y refleja la perspectiva desde la cual los consumidores perciben un producto y su precio.
8. Política de precios relacionada con la demanda. Esta fijación se basa en los siguientes aspectos:
 - Fijación psicológica de precios. Algunos precios tienen mayor atractivo que otros debido a que son tradicionales o a que satisfacen alguna lógica interna de los consumidores.

- Fijación de precios promocionales. Los productos de precios reducidos se denominan promotores de tráfico, líder perdedor o líder de precio; este tipo de productores se valora por debajo del aumento de precio total acostumbrado y se eligen por su atractivo promocionar. Sin embargo, frecuentemente se debe a que el minorista tiene grandes existencias de dichos artículos y su propósito principal es atraer a clientes a la tienda con la esperanza de que, una vez dentro de ella, adquieran otros productos que tienen el precio acostumbrado.

9. Política de precios en función de la competencia: Algunos autores lo denominan *statu quo*; se refiere a salir al mercado con precios idénticos a la competencia y seguir las estrategias del líder en el mercado, esta estrategia tiene la desventaja de que no se fijan los costos ni utilidades adecuadamente pero es la estrategia más utilizada por las empresas pequeñas.

3) Estrategia de distribución

El canal de distribución: “Grupo de intermediarios relacionados entre sí, que llevan los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.”²⁹

Cuando se crea una estrategia global de mercados es importante la planeación de un medio efectivo de distribución física, ya que puede disminuir los costos y aumentar la satisfacción del consumidor; es decir, un sistema de distribución física eficaz contribuye al beneficio que los compradores esperan, es una vía excelente para que una empresa individual marque una diferencia

²⁹ Fischer, Laura y Espejo, Jorge, *op. cit.*, nota 4, pág. 160.

competitiva para sus productos y, al mismo tiempo, es un instrumento que estimula el proceso de la demanda.

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar, y de los beneficios de tiempo al consumidor.

El beneficio del lugar se refiere a llevar un producto cerca del consumidor para que éste no recorra grandes distancias para obtenerlo y satisfacer la necesidad. Mientras tanto el beneficio de tiempo consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado, de lo contrario, la compra no se realiza.

Las principales alternativas en la estrategia de distribución física dependen del número de fábricas y el mercado o mercados meta.

A continuación se mencionan las diferentes combinaciones de mercado y plantas:

Una sola planta y un solo mercado.

En el caso de las empresas pequeñas como panaderías, imprentas pequeñas y algunas veces, cuando se trata de un mercado que abarca determinada región de empresas locales; en general, son plantas que se localizan cerca de su mercado y que se les permite un ahorro en los costos de manufacturación y, en algunos casos, la colocación de la fábrica cerca del mercado representa un ahorro compensador, es decir, los gastos de transportación se compensan con la reducción del costo del terreno, de la mano de obra, de la energía y de las materias primas. Estas decisiones estratégicas dependerán principalmente de los costos de traslado y procesamiento.

Planta única y mercados múltiples.

La empresa sólo cuenta con una fábrica y vende sus productos a un conjunto de mercados distantes, por lo que decide entre varias estrategias de distribución física. En este caso hay cuatro tipos de servicio al mercado:

- Envíos directos a los clientes.
- Embarques de mucho volumen a un almacén.
- Envío de piezas fabricadas a una planta de montaje cercana al mercado.
- Instalación de una planta fabril regional.

Plantas múltiples y mercados múltiples.

Las grandes empresas que no necesitan fábricas de gran capacidad, para ahorrar en la producción utilizan un sistema de distribución física que consiste en tener muchas plantas y muchos almacenes. Pero las alternativas principales que usan estas empresas para optimizar son dos:

- a) Tener resultados óptimos a corto plazo, si el sistema de embarques de la fábrica al almacén que opte que la empresa reduce los costos totales de fletes, con la ubicación actual de su planta y almacenes.
- b) Obtener los mejores resultados a largo plazo, depende de si el número actual y la localización de sus instalaciones de servicio reducen al mínimo los costos totales de distribución.

Concretamente, la dirección de la empresa debe preocuparse cuando la alternativa que parece mejor requiere grandes inversiones a largo plazo en las plantas y almacenes regionales; debe proceder con prudencia por los rápidos cambios que puedan producirse en los costos o en la tecnología de la industria.

4) Estrategia de promoción de ventas

La promoción de ventas es dar conocer los productos en forma directa y personal. Además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores. “La promoción de ventas es la actividad de la mercadotecnia que cuya finalidad es impulsar la venta de un producto en forma personal y directa”³⁰.

La promoción de ventas también se emplea con el objeto de lograr aumentos inmediatos en ésta. Cuando la empresa usa la publicidad o las ventas personales, normalmente lo hace de forma continua o cíclica; sin embargo. El sistema de promoción de ventas por parte del responsable de la mercadotecnia suele ser irregular y su resultado inmediato.

Es decir, la promoción de ventas es la actividad de la mercadotecnia que tiene como finalidad estimular la venta de un producto en forma personal y directa a través de un proceso regular y planeado con los resultados mediatos, y permite mediante premios, demostraciones, o exhibiciones, que el consumidor y el vendedor obtengan un beneficio inmediato del producto.

Tipos de estrategias de ventas:

Cuando las características del producto con respecto a las de la competencia son casi idénticas, las estrategias de promoción de ventas son utilizadas para ganar mercado dentro del público consumidor y además obtener un volumen de ventas interesante.

Existen dos grupos de estrategias promocionales según los tipos de público hacia la cual van dirigidos (tabla 2.5):

³⁰ Ibidem, pág. 182.

TABLA 2.5 Tipos estrategias de promoción de ventas.

Estrategia de promoción de ventas	Para consumidores	Premios	Autorredimibles
			Gratis: Adheridos a los paquetes Dentro de los paquetes De recipientes reutilizables Por correo En la compra de un producto Premios de continuidad De prueba y agradecimiento
			Mediante estampillas
		Cupones	Dentro y fuera del empaque Por correo Impresos Revistas Volantes
		Reducción de precios y ofertas	
		Muestras	Dentro del empaque De puerta en puerta Por correo En tiendas
	Concursos y Sorteos	Llenar cupones que aparecen en periódicos Sorteos por volumen de mercancía Juegos en el lugar de la ventas	
	Para comerciantes y distribuidores	Exhibidores	Al descubierto Vitrina cerrada Isla o góndola Exhibición de cabecera Exhibición de plataforma Vitrinas de nicho Fondo interior

Continúa TABLA 2.5

Estrategia de promoción de ventas	Para comerciantes y distribuidores	Aparadores	Cerrados Semicerrados Abiertos
		Vitrinas	Para ocasiones especiales De ofertas especiales Vitrinas De mercancía relacionada Para línea de productos Masivas
		Demostraciones	

1) Estrategia para consumidores. Motivan el deseo de la compra de los clientes para que adquieran un producto o servicio; para ello se usan :

- Premios.
- Cupones.
- Reducción de precios y ofertas.
- Muestras.
- Concursos y sorteos.

2) Estrategia para los comerciantes y distribuidores (*merchandising*). Estimulan a los vendedores a trabajar y comercializar en forma agresiva un producto específico; para lograrlo cuenta con:

- Exhibidores.
- Vitrinas.
- Demostradores.

Estrategias de Ventas para consumidores.

Las estrategias de promoción de ventas para los consumidores tienen los siguientes objetivos:

- Estimular las ventas de productos establecidos.
- Atraer nuevos mercados.
- Ayudar en la etapa de lanzamiento de nuevo producto.
- Dar a conocer los cambios en los productos existentes.
- Aumentar las ventas en épocas críticas.
- Atacar a la competencia.
- Obtener ventas más rápidas en productos en su etapa de declinación y de los que se tiene todavía muchas unidades.

Premios.

El objetivo principal de los premios es convencer al cliente de comprar un determinado producto en el momento mismo en que lo ve; cualquiera que sea el tipo de premio de que se trate, siempre deberá parecer irresistible a los ojos del consumidor.

Se ha observado que el bajo precio no es lo que más le atrae al cliente; el premio es lo que más le llama la atención. Un premio es una pieza de mercancía que se ofrece a un cierto costo para la empresa o para el cliente que compra un artículo en particular. Las ofertas de premios varían en cuanto a intensidad y efectividad, pero no mucho en cuanto a sus objetivos.

Los objetivos de un premio como estrategia en la mayoría de los casos, son bastante específicos. Se debe prever que los consumidores de los productos de la competencia cambiarán su decisión de la compra a causa del premio ofrecido y de este modo llegarán a conocer las ventajas del producto y probablemente se convertirán en consumidores regulares.

Existen diferentes tipos de premios que se utilizan en la promoción de ventas:

- Premios autorredimibles: El éxito de estos premios es que se pagan por sí mismos, es decir, sólo se invierte en la promoción del artículo pues el premio la paga el consumidor.
- Premio gratis: Este tipo de premios se subdivide en las clasificaciones siguientes:
 - a) Premios adheridos a los paquetes.
 - b) Premios dentro de los paquetes.
 - c) Premios de recipientes reutilizables.
 - d) Premios por correo.
 - e) Premios gratis en la compra de un producto de cierto valor.
 - f) Premios de continuidad.
 - g) Premios de puerta y agradecimiento.
- Premios mediante estampillas: Mediante este tipo de estrategia se convence al cliente de ahorrar dinero mediante las estampillas comprando artículos que le hacen falta y que de esa forma no desajusta su presupuesto; además, se logra que el cliente no vaya a la tienda de la competencia, pues si lo hace no logrará adquirir el artículo deseado.

Cupones.

Los cupones atraen tanto a los consumidores como a los distribuidores. Uno de los principales objetivos de los cupones es acercar a los consumidores hacia determinado producto y hacia una tienda específica, ofreciéndoles un precio reducido del artículo durante cierto límite de tiempo.

Reducción de precios y ofertas.

Se utiliza para motivar a los consumidores un descuento y volverlos leales a una marca determinada, pero hay que tener cuidado, ya que el abuso de ellas puede perjudicar la imagen del producto.

Reducción de precios. Este tipo de estrategia promocional ofrece a los consumidores un descuento de cierta cantidad de dinero sobre el precio regular de un producto; el monto de la reducción se anuncia en la etiqueta o empaque (figura 2.9).

Ofertas. Estas van ligadas a las reducciones de precios y son sinónimo de compras de dos o más productos al mismo tiempo con un precio especial. Los ejemplos más comunes de ofertas son:

- ✓ Dos por el precio de uno.
- ✓ Tres por el precio de dos.
- ✓ Compre uno y reciba otro gratis.
- ✓ Compre uno y reciba el otro a mitad de precio.



FIGURA 2.9 Ejemplo de estrategia de reducción de precios

Muestras.

Las muestras son una estrategia de promoción de ventas en la que el producto en sí es el principal incentivo. Es una manera de lograr que un cliente pruebe el producto, ya sea gratis o mediante el pago de una suma mínima, con el objeto de que lo conozca y lo compre por voluntad propia; básicamente el éxito del producto depende de su naturaleza. Si un artículo cuenta con ventajas que son inmediatamente perceptibles, la utilización de muestras como estrategia promocional será adecuada. Cabe mencionar que existen diferentes tipos de muestras, distribuidos en diversas formas; entre las más frecuentes y más utilizadas son las siguientes:

- Muestras dentro del empaque.
- Muestras de puerta en puerta.
- Muestras por correo.
- Muestras en las tiendas.

Concursos y correos.

Los concursos y sorteos son estrategias promocionales en las que el incentivo principal para el consumidor es la oportunidad de ganar algo con un esfuerzo e inversión mínima.

Los sorteos ofrecen a los consumidores emoción y diversión; requieren cierto esfuerzo por parte de estos y en ocasiones ponen a prueba el talento, pero participan de algo agradable. Al elegir los concursos y sorteos como estrategia promocional se le da un toque emocionante a la compañía.

Los concursos requieren de mayor participación de cierto tipo de personas interesadas y no existe tanta demanda como sucede en los sorteos, donde lo único que debe de hacer el cliente es mandar un cupón con el que automáticamente participará en dicho sorteo.

Existen varios tipos de concursos y sorteos en los que los premios difieren en valor y tamaño. Siempre habrá un premio principal con el que el cliente se interese, solicite más información y adquiera el producto.

Estrategia de venta a los distribuidores.

Los objetivos para este tipo de promoción son las siguientes:

- Obtener la distribución inicial.
- Incrementar el número y tamaño de los pedidos.
- Fomentar la participación del canal en las promociones al consumidor.
- Incrementar el tráfico en el establecimiento.

Exhibidores en punto de vista.

Son esfuerzos que se realizan en el punto de venta, como la exhibición de productos o entrega de hojas de información que apoyan directamente a los detallistas y a la marca. Las promociones en el punto de compra ayudan a ganar espacio en los anaqueles, atraer la atención al público y estimular la venta.

Al diseñar exhibidores es necesario:

- Que sean atractivos.
- Que se adapten al tipo de decoración de las tiendas.
- Que su diseño sea capaz de competir con los exhibidores de la competencia.
- Que informen acerca del producto para la decisión que la decisión de la compra sea más rápida.
- Que den la impresión de que el producto es valioso.

Sin embargo, los exhibidores tienen algunas ventajas y desventajas que deben considerarse (tabla 2.6).

TABLA 2.6 Ventajas y desventajas de los exhibidores

Ventajas	Desventajas
Ayudan a incrementar las ventas de los productos.	Nunca se estimulará a los consumidores si los exhibidores no están dispuestos adecuadamente.
Hacen más fácil a los consumidores y comerciantes la tarea de recordar el producto e identificarlo entre los de la competencia.	Algunos exhibidores no se adecuan al gusto de los consumidores.
Cuánto más atractivo sea el exhibidor y mejor su posición dentro de la tienda, habrá más estimulación de compra.	La base para medir la efectividad de los exhibidores que están en el lugar de la compra es el nivel de tráfico de las tiendas.
	Cuantas más personas pasen por una tienda, más ventas se pueden esperar.

Vitrinas o paradores.

Clases de aparadores:

Aparadores cerrados. Este tipo de parador está separado completamente del interior del establecimiento; la separación se hace por medio de un entrepaño completo colocando en el fondo el aparador.

- a) Aparadores semicerrados. Este aparador tiene medio tabique de fondo, lo que permite que el cliente alcance a ver el interior de la tienda por encima de la mercancía.
- b) Aparadores abiertos: Este tipo de parador no tiene fondo, lo que permite que el cliente vea directamente al interior de la tienda.

Tipos de vitrinas:

- a) Vitrinas para ocasiones especiales: Se usan para para exhibir la mercancía relacionada con el evento que se celebra (figura 2.10).
- b) Vitrinas para ofertas especiales: Su función es exhibir mercancía rebajada o en venta de liquidación.
- c) Vitrina de mercancía relacionada: Son aparadores que exhiben mercancías que tiene algo en común.
- d) Vitrinas por línea de productos: Es posible que una tienda venda por departamentos una línea completa de mercancía de un fabricante muy conocido y desee hacer una exhibición de ella.
- e) Vitrinas masivas: Las mercancías llenan el área y se presta muy poca atención a la forma en que se colocan los artículos, si es que existe algún orden.



FIGURA 2.10 Vitrina para ocasiones especiales.

La creatividad es fundamental en el diseño de vitrinas, algunas tiendas departamentales cuentan con personal especializado para esta tarea.

Demostradores

Los demostradores son recurso humano proporcionados por los fabricantes, algunos son permanentes, pero la mayoría van de tienda en tienda permaneciendo por lo regular hasta dos semanas en cada establecimiento (figura 2.11).

5) Estrategia de publicidad

Publicidad: "Actividad que diseña comunicaciones persuasivas e identificables, que se transmiten a través de los medios de comunicación."³¹

El objetivo principal de la publicidad es estimular las ventas ya sea de manera inmediata o a futuro. El fin real de la publicidad es el efecto último creado, ósea, la modificación de las actividades y el comportamiento del receptor del mensaje; para ellos procura informar a los consumidores, modificar sus gustos y motivar su preferencia por lo productos o servicios de la empresa.



FIGURA 2.11 Tarea principal de demostradores

³¹ Ibidem, p. 202.

Elementos del plan publicitario:

A continuación revisaremos los elementos que conforman el plan publicitario:

1. Identificación y descripción básica del mercado meta.
2. Objetivos de la comunicación.
3. Análisis y descripción de la conducta de la compra/uso de la auditorio meta.
4. Escala de aspiraciones del auditorio meta: aceptación social, reconocimiento, belleza, armonía familiar, deseo sexual, etcétera.
5. Establecer el concepto de campaña, es decir, el mensaje para la seducción del consumidor y reconocimiento para la compra del producto.
6. Definir el estilo del lenguaje que se empleara en la ejecución del mensaje.
7. Concretar el concepto audiovisual que se aplicará; es decir, relacionar el concepto gráfico con el mensaje y el estilo de ejecución.
8. Dar inicio a la producción o desarrollo de las piezas y contratación de los medios.
9. Seguimiento y evaluación del impacto en ventas.

Medios publicitarios

La firma debe valerse de los medios de difusión con base a tres factores principales:

- Hábitos del público (meta en cuanto a medios).
- Eficacia de éstos para anunciar el producto.
- Costo de las categorías principales de los medios.

En forma general, los medios publicitarios se dividen en dos grandes grupos:

1. Medios masivos: Afectan a un mayor número de personas en un momento dado: televisión, cine, radio y prensa (Figura 2.12).

2. Medios auxiliares o complementarios: Éstos afectan a un menos número de personas en un momento dado: publicidad directa, publicidad exterior y publicidad interior.

Televisión.

La televisión es un medio masivo de gran alcance y penetración; presenta los productos en uso, con movimiento, música y grandes efectos. Más del 90% de los hogares cuentan por lo menos con un televisor, por lo que este medio es reconocido con el mayor alcance y grado de penetración en los hogares (figura 2.13).



FIGURA 2.12 Medios publicitarios masivos.

Cine.

El cine y la televisión son medios muy similares, sólo difieren en el tamaño de la pantalla, incluso tienen las mismas técnicas para atraer la atención del espectador (imagen, acción, color y sonido).



FIGURA 2.13 La televisión el medio de mayor alcance.

En este tipo de medio se utilizan cuatro tipos de anuncios:

1. Placas fijas. Marquesinas, exteriores, módulos en lobbies bajo pantalla, laterales y espectaculares.
2. Anuncios filmados. El formato es de 35 mm y su duración es de 60 segundos.
3. Anuncios en noticieros. Es más económico que los anuncios filmados, duran de 20 a 30 segundos y cada noticiero tiene filmados aproximadamente 450 cines en todo el país, en los cuales se exhiben diaria o semanalmente.
4. Documentales. Estos anuncios se contratan semanalmente a través de cadenas a las que se filian determinado número de cines de todo el país.

Prensa.

La prensa se compone de dos grandes ramas: periódicos y revistas. Algunas personas piensan que este medio sólo abarca los periódicos y toman por separados las revistas.

- Periódicos: Estas se clasifican de acuerdo a:
 1. Su contenido: Información general y especializada.
 2. Su tamaño: tabloide (cinco columnas por plana) y estándar (ocho columnas por plana).
 3. Su sistema de impresión: offset y rotogrado.

El costo de anuncios por periódicos tiene como base la línea ágata (renglones de texto en periódicos (5.5 L.A.= 1 cm = líneas ágata x 0.18) y el número de columnas de éstos; además, es importante la página que ocupará el anuncio (si es plana par o impar) y la sección de la que forme parte. Hay periódicos matutinos y vespertinos.

Revistas.

De acuerdo con la clasificación realizada por el directorio de Medios Publicitarios Mexicanos (MPM), las revistas se dividen en dos grandes grupos:

1. Revistas al consumidor. Se atribuyen a través de puestos de periódicos y/o tiendas; por su contenido pueden subdividirse en distintos géneros, como: automovilísticas, ejecutivas, de cocina, deportivas, femeninas, masculinas, musicales, de política, turísticas, de información y entretenimiento, entre otras.
2. Revistas especializadas. Su contenido es muy específico, por ejemplo, aviación, comercio exterior, celulosa y papel, y agropecuaria. En la mayoría de los casos se distribuyen por medio de suscripciones. Las revistas se hojean detenidamente y sus impresiones son atractivas; por lo tanto, el anuncio es apreciado en todos sus puntos.

Publicidad directa.

La publicidad directa se le conoce también como correo directo; consiste en enviar objeto o un anuncio impreso al posible cliente o consumidor potencial. Este tipo de publicidad emplea muchas formas por ejemplo, tarjetas postales, cartas, catálogos, folletos, calendarios, boletines, circulares, anexos en sobres y paquetes, muestrarios, etcétera. El diseño, colorido y contenido de este tipo de publicidad dependerá del tipo de producto o servicio, lo mismo que de las características del mensaje y del presupuesto.

Publicidad exterior.

La publicidad exterior son anuncios colocados en la vía pública. Su característica principal es que estén fijos y el lector los ve al encontrarse en la calle viajando hacia algún destino. Como se dirige a la gente en movimiento, debe reunir dos características:

1. Ser gráfica. Síntesis de la campaña, es decir, transmitir el mensaje en el corto periodo que le toma pasar frente al cartel a una persona que camina o maneja.
2. Ser impactante. Destacar por su color, luz o movimiento frente al paisaje y frente al resto de los anuncios.

Publicidad interior.

La publicidad interior es el conjunto de anuncios colocados en los lugares cerrados donde el público pasa o se detiene brevemente. Esta publicidad se coloca en:

- Estadios deportivos.
- Plaza de toros.
- En el interior de los camiones, trolebuses y tranvías urbanos.

- En el interior de las pantallas cinematográficas.
- En el interior del metro, ya sea dentro de los vagones o en los andenes. Su costo es variable y depende de la dimensión del anuncio.

CAPÍTULO III
RESULTADOS

3.1 Procesamiento y análisis estadístico de los datos

Se procedió a aplicar cuestionarios a clientes reales y potenciales en diferentes puntos estratégicos de Juchitán de Zaragoza, Unión Hidalgo y Santo Domingo Ingenio debido que allí están establecidas las diferentes tiendas de Mueblería y Almacenes Arvidey´s. Tomando como muestra a 600 encuestados de los cuales 81 por ciento correspondían a Juchitán, 12 por ciento a Unión Hidalgo y 7 por ciento a Ingenio Santo Domingo, esto de acuerdo al número de habitantes de cada lugar, a continuación se presentarán gráficamente los resultados obtenidos en las encuestas, así como las observaciones realizadas y la entrevista efectuada a la Gerente general de la empresa.

Durante la entrevista la Gerente General de la empresa mencionó que en sus inicios, hace 22 años la empresa fue creciendo rápidamente, ya que era de las únicas empresas establecidas en la zona, sin embargo en los últimos 5 o 3 años con la llegada de empresas trasnacionales han decaído gradualmente las ventas en ciertos artículos como en la línea blanca, electrónica y electrodomésticos, siendo sus principales competidores Coppel, Bodega Aurrera, Liverpool y Soriana, los cuales hacen uso de diversas estrategias de mercado como ofrecer créditos amplios proporcionando tarjetas a sus clientes, que brindan reembolsos, puntos, promociones, ofertas, etc., además de la facilidad de pago con tarjeta de crédito que también provee de 6 , 18 hasta 24 meses para pagar con el precio incluso hasta de contado, entre otras.

Pero Mueblería y almacenes Arvidey's también cuenta con artículos que están por encima de sus competidores ya que fabrican muebles de madera como cedro y nopo, al gusto y preferencia del cliente, así como ropa y zapatos de buena calidad a un bajo precio, las ventas de las mercancías mencionadas con anterioridad han sido estables y en alguno de sus casos han ido en aumento.

De acuerdo con la entrevista proporcionada por la Gerente general de la empresa se pudo conocer que ha implementado sólo algunas estrategias de mercado como: publicidad en determinadas temporadas del año por medio de la radio local de uno de los establecimientos, promociones de 3 o 6 meses sin intereses en ciertos artículos y ofertas en mercancías rezagadas. Sin embargo, estas no han causado el impacto esperado por no realizarla bajo una planeación previa o diseñadas de acuerdo a las características específicas de la empresa.

Para poder conocer interna y externamente la situación actual de Mueblería y Almacenes Arvidey's en el mercado fue necesario efectuar el análisis de la matriz FODA, esta se realizó en base a los datos obtenidos en la investigación, la cual permitió entender detalladamente la condición real y objetiva de la empresa, una vez identificada las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean la empresa, se examinaron minuciosamente para el diseño de estrategias eficaces de acuerdo a las características específicas de la misma.

El diseño de las estrategias permite maximizar las fortalezas y oportunidades que posee la empresa y minimizar aquellas debilidades y amenazas, todas ellas dirigidas a la mejora en los productos, precios, canales de distribución, promociones, publicidad y en la fuerza de ventas.

TABLA 3.1 Matriz FODA de Mueblería y Almacenes Arvidey's

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad en los productos. 2. Fabricación de muebles de madera sólida de acuerdo a la preferencia de los clientes. 3. La tienda más grande y surtida de la población. 4. Precios competitivos de venta. 5. Atención personalizada a los clientes. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No tener posicionamiento a nivel internacional. 2. No recibir pagos con tarjeta de crédito o débito. 3. Infraestructura inadecuada (ventilación e iluminación). 4. Falta de promociones y ofertas. 5. Escaza publicidad.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetrar a nuevos mercados. 2. Afiliación con instituciones bancarias. 3. Proveedores directos de fábrica. 4. Incremento de la demanda. 5. Alianzas con empresas transnacionales. 	<p style="text-align: center;">Estrategias, FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (F1, O1) Dar a conocer el catálogo de muebles por medio de impresos. 2. (F2, O5) Abastecer a empresas transnacionales con muebles de madera. 3. (F3, O3) Distribuir de mayoreo a medio mayoristas o a detallistas. 4. (F4, O4) Mejorar precios para obtener mayores ventas. 	<p style="text-align: center;">Estrategias, DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (D1, O3) Entablar comercialización con fabricantes para lograr competitividad. 2. (D2, O2) Solicitar el servicio a una institución para recibir pagos con tarjeta. 3. (D4, O4) Disminución del margen de utilidad por producto mediante promociones y ofertas y mayor utilidad por unidades de venta. 4. (D5, O1) Contratación de medios publicitarios para darse a conocer a otros mercados.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia. 2. Entrada de nuevas empresas transnacionales. 3. Aumento de precio de los insumos. 4. Globalización. 5. Cambio en regulaciones legales. 	<p style="text-align: center;">Estrategias, FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (F1, A2) Logar la mejora continua para tener la preferencia de los clientes. 2. (F2, A4) Capacitar al personal sobre la novedad en diseños y fabricación internacional en muebles. 3. (F4, A3) Comprar por volumen para obtener mejores precios. 4. (F5, A1) Proporcionar trato distinguido a los clientes para lograr su lealtad. 	<p style="text-align: center;">Estrategias, DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (D1, A1) Alianzas estratégicas con otras empresas. 2. (D5, A2) Realizar publicidad comparativa. 3. (D2, A3) Procurar el pago con tarjeta de crédito para recuperar mejor el costo de inversión. 4. (D3, A4) Hacer uso de la globalización tecnológica para adquirir aires acondicionados de la mejor calidad.

Mediante la observación realizada en el departamento de ventas se pudo denotar que la distribución de la mercancía no es la adecuada, falta de anaqueles y vitrinas de exhibición debido al espacio, la iluminación en el área de los zapatos es insuficiente así como la ventilación en toda la tienda; la imagen de la tienda carece de algunos aspectos como el rótulo de la fachada y la iluminación de la misma no dan la imagen real del interior de la tienda, también se pudo observar que la decoración y el mobiliario es inapropiado a las necesidades del establecimiento.

El desenvolvimiento del personal de ventas frente a los clientes se consideró que relativamente es el correcto ya que ubicaban al cliente en el área de acuerdo al tipo de mercancía que requerían, asesoraban correctamente sobre la función de los productos, motivaban a la compra, eran amables, respetuosos, etc. Otro aspecto que se observó fue que los clientes estaban satisfechos con las características de los productos, con el precio y con el servicio proporcionado.

La observación también se realizó en el departamento administrativo, donde el contador proporcionó la información de ventas en los últimos tres años, se examinó que durante este periodo hubo una disminución del 14 por ciento en las ventas totales de la empresa, la disminución de las ventas han sido en el área de mueblería sobre todo en los artículos de línea blanca, electrónica y electrodomésticos, por otro lado en el área de almacenes; es decir, lo referente a la ropa, zapatos, mochilas, juguetes y accesorios personales las ventas han sido más estables.

El cuestionario fue una herramienta útil para recabar información sobre los gustos y preferencia de los clientes reales y potenciales así como la imagen y concepto que tienen de mueblería y almacenes Arvidey's.

La primer pregunta del cuestionario consistía en saber que tienda es la de mayor preferencia cuando se desea comprar algún producto para el hogar

(muebles de madera, línea blanca, electrónica, electrodomésticos, etc.); en la figura 3.1 se observa que el 32 por ciento de los encuestados prefieren adquirir sus productos para el hogar en Coppel, ya que les proporciona una tarjeta que ofrece grandes beneficios, como pagos pequeños sin el incremento excesivo del precio del producto.

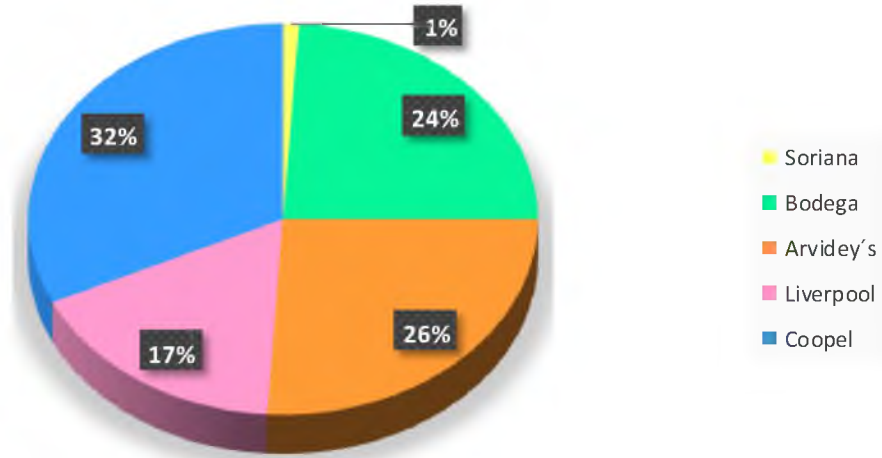


FIGURA 3.1 Tienda de preferencia al comprar productos para el hogar

Por otro lado, en segundo lugar el 26 por ciento fue para Mueblería y Almacenes Arvidey's por la factibilidad que le da al cliente de escoger el diseño de sus muebles de madera de acuerdo a sus necesidades, el 24 por ciento fue para bodega Aurrera por ofrecer muchas ofertas durante todo el año, el 17 por ciento fue para Liverpool por la exclusividad en los diseños de la mercancía que vende, mientras que el 1 por ciento fue para soriana.

La segunda pregunta hecha a los encuestados requería conocer que tienda es la de mayor preferencia para los clientes reales y potenciales al comprar artículos personales, en la figura 3.2 se muestra el porcentaje de las respuestas de los cuales, el 46 por ciento escogió a Mueblería y Almacenes Arvidey's por

ofrecer productos de buena calidad, a la moda y aun precio accesible para los consumidores, el 36 por ciento considera a Coppel de su preferencia por ofrecer dichos artículos a crédito, proporcionándoles la oportunidad de pagar durante 30 días próximos a la compra respetando el precio de contado, por lo que aunque sea un poco más caro que otras tiendas brinda facilidades de pago.

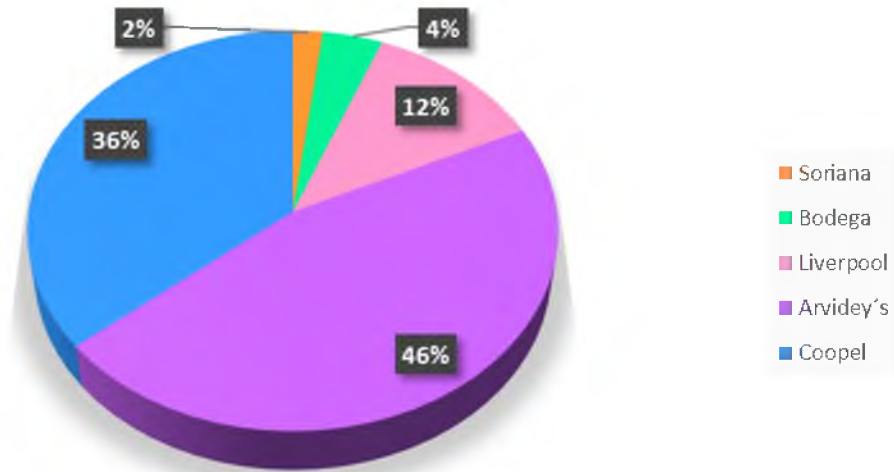


FIGURA 3.2 Tienda de preferencia al comprar artículos personales

Por su parte Liverpool tuvo el tercer lugar con el 12 por ciento, que aunque es una tienda con precios más elevados, ofrece oportunidades como promociones de venta nocturna, reembolsos en monedero electrónico, descuentos en pagos con tarjeta de crédito, además de manejar marcas exclusivas en su mercancía, el 4 por ciento fue para bodega Aurrera ya que no cuenta con mucha variedad en artículos personales como ropa y zapatos al igual que soriana que obtuvo sólo el 2 por ciento de la preferencia de los encuestados.

Al conocer la respuesta de las dos preguntas anteriores del cuestionario, se procedió a investigar en que se basan los encuestados al adquirir sus productos.

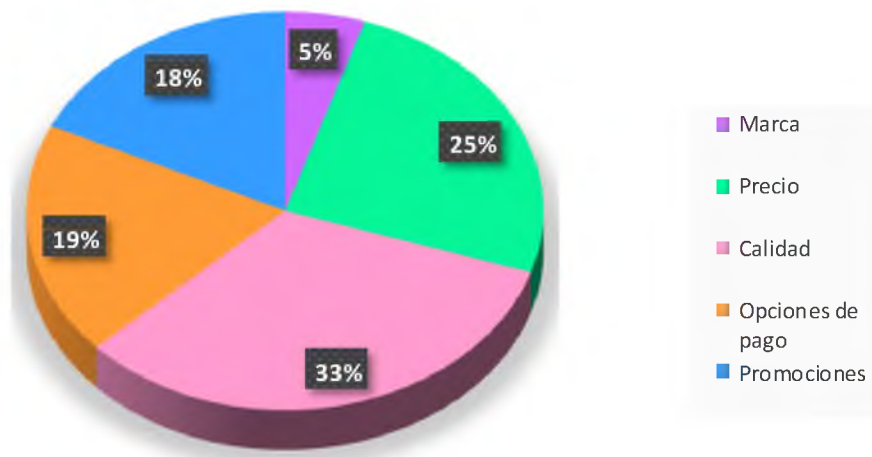


FIGURA 3.3 En que se basa la gente para adquirir un producto

En la figura 3.3 se muestra que el 33 por ciento mencionó que en la calidad del producto, el 25 por ciento considera que el precio es lo primero que se debe de tomar en cuenta al comprar, por otro lado el 19 por ciento valora que el factor decisivo para su adquisición son las opciones de pago que proporcionen, el 18 por ciento opina que las promociones que les otorguen y el 5 por ciento cree que lo más importante es la marca de la mercancía que desea adquirir.

La pregunta cuatro se efectuó para indagar con que regularidad la gente escucha los anuncios publicitarios de Mueblería y Almacenes Arvidey's, como se muestra en la figura 3.4 el 44 por ciento de la gente afirmó que sólo de vez en cuando llega a escuchar algún anuncio de la empresa.

El 29 por ciento respondió que nunca han escuchado un anuncio publicitario de Mueblería y almacenes Arvidey's, pues cabe mencionar que no en todos los lugares donde se ubican las sucursales de la firma hacen uso de los anuncios publicitarios.

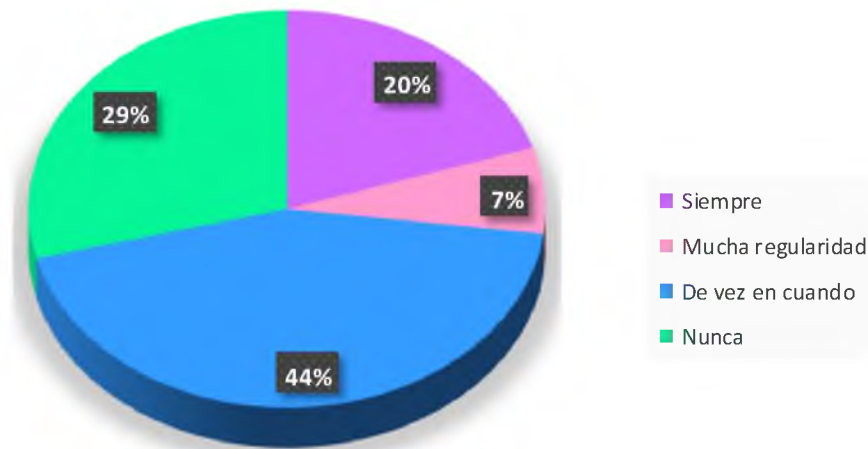


FIGURA 3.4 Regularidad con que escuchan los anuncios publicitarios de Mueblería y Almacenes Arvidey's.

Siempre escuchan anuncios publicitarios sobre todo a través de las estaciones de radio o perifoneo que se hace en la población, contestó el 20 por ciento de los encuestados, y el 7 por ciento lo escucha con mucha regularidad.

El servicio que se brinde es muy importante para que el consumidor se sienta satisfecho, por lo que en la pregunta cinco se procedió a sondear la forma en que se considera el servicio a clientes de mueblería y almacenes Arvidey's, es por ello que en la figura 3.5 se observa que el 63 por ciento consideran que el servicio es bueno, por el trato amable y respetuoso del personal, el 22 por ciento lo califica como excelente, por siempre proporcionar el servicio de manera eficaz.

Sin embargo el 12 por ciento considera que el servicio es regular, por no brindar el correcto servicio de postventa, y no atender pronto a los presupuestos de trabajos a domicilio, y el 3 por ciento considera que el servicio es malo.

La pregunta número seis consiste en saber cómo valoran los clientes reales y potenciales los precios de los productos de Mueblería y Almacenes Arvidey's, la representación se muestra en la figura 3.6 donde revela que el 71 por ciento manifestó que son bajos, de acuerdo a las características de los

productos que maneja la empresa, lo cual muestra que gran porcentaje está satisfecho con los precios de adquisición de los productos, siendo este el segundo factor de importancia de acuerdo a la tercera pregunta del cuestionario en esta investigación.

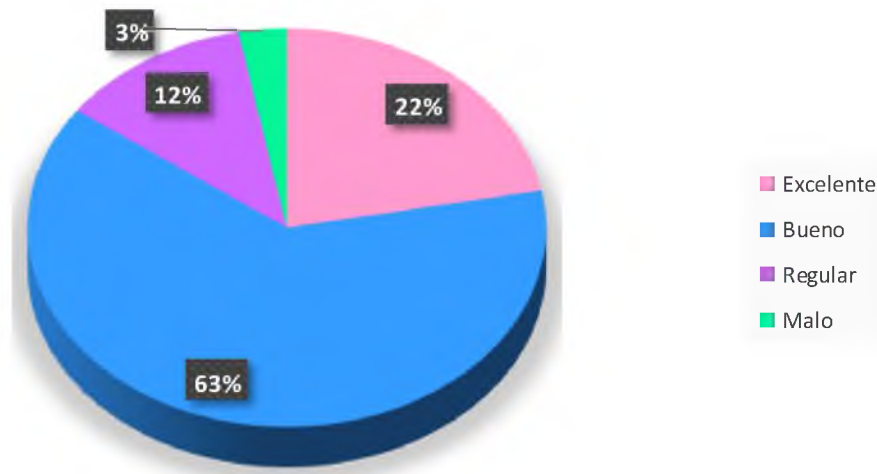


FIGURA 3.5 Como se considera el Servicio de Mueblería y Almacenes Arvidey's

El 23 por ciento argumentó que son considerables los precios de la mercancía, por la calidad que representan y 6 por ciento mencionó que los precios son elevados.

Actualmente el pago con tarjeta de crédito ha cobrado gran importancia dentro de la sociedad, de esta manera el hecho que una empresa brinde el servicio le adiciona estatus y forma parte de la decisión del consumidor de comprar o no en una tienda, la pregunta siete está enfocada a analizar cómo se califica en un negocio este servicio, la figura 3.7 muestra que el 68 por ciento considera indispensable este servicio por ser más rápido, seguro y cómodo,

reciben muchos beneficios por medio de las instituciones bancarias y les permite llevar un control de sus gastos.

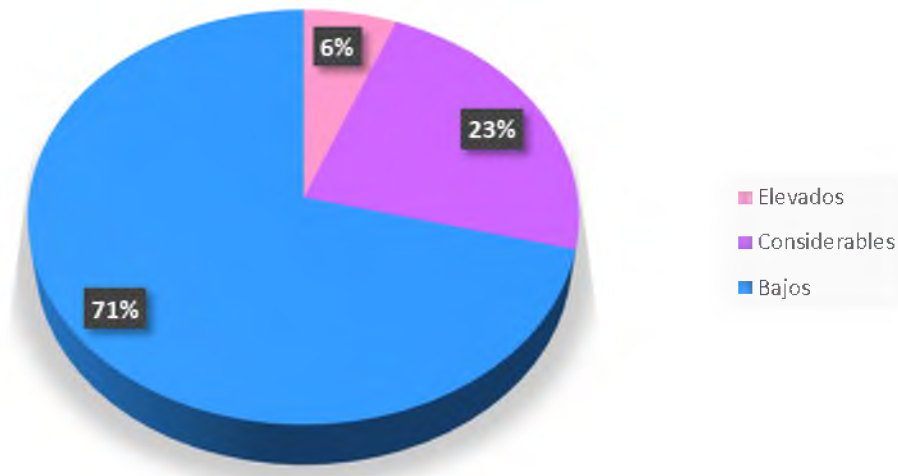


FIGURA 3.6 Como valoran los precios de Mueblería y Almacenes Arvidey's

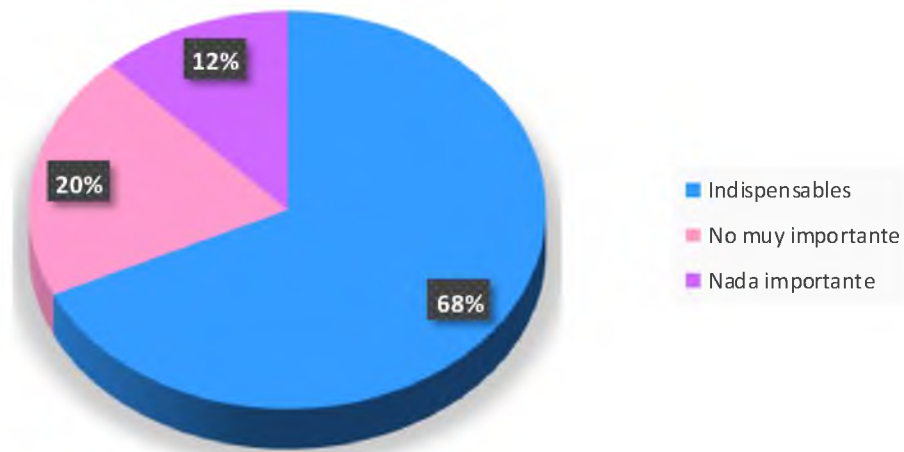


FIGURA 3.7 Como se considera el servicio de pago con tarjeta

El 20 por ciento cree que no es tan importante, pues les es factible hacer sus pagos en efectivo y el 12 por ciento opina que no es nada importante, por no

contar con una tarjeta de crédito, ya que prefieren hacer su compras de contado y/o pagando en efectivo.

En la pregunta ocho se investigó si han adquirido algún producto en mueblería y almacenes Arvidey's, por lo que se requirió dieran a conocer cuál había sido y como calificaban la calidad del mismo, la figura 3.8 visualiza el gráfico representativo de los productos que han adquirido y en su caso los que no han comprado y la figura 3.9 cómo califican la calidad del artículo.

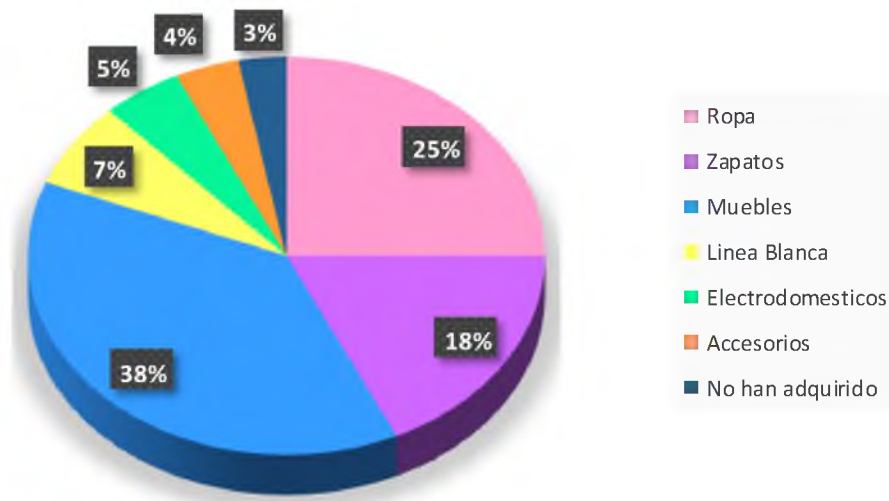


FIGURA 3.8 Que productos han adquirido en Mueblería y Almacenes Arvidey's

El 38 por ciento han adquirido muebles de madera, por ser una de las únicas empresas dedicada a la fabricación de muebles de madera sólida y de acuerdo al gusto y preferencia del cliente, el 25 por ciento ha comprado ropa, el 18 por ciento zapatos siendo estas dos últimas las que han mantenido sus ventas o incluso incrementado en un porcentaje mínimo en los últimos años, el 7 por ciento línea blanca, el 5 por ciento electrodomésticos, 4 por ciento accesorios como bolso de dama, artículos decorativos para el hogar y bisutería, y el 3 por

ciento afirmo que nunca han comprado algún producto en mueblería y Almacenes Arvidey's .

Cabe mencionar que en la zona del Istmo de Tehuantepec, lugar donde se aplicaron los cuestionarios, culturalmente los padres adquieren muebles como clósets y bufetes para las hijas cuando se casan, la calidad de los muebles simbolizan el aprecio o valor de la joven, por lo que este hecho estimula la demanda de muebles de madera en nopo y cedro en la zona.

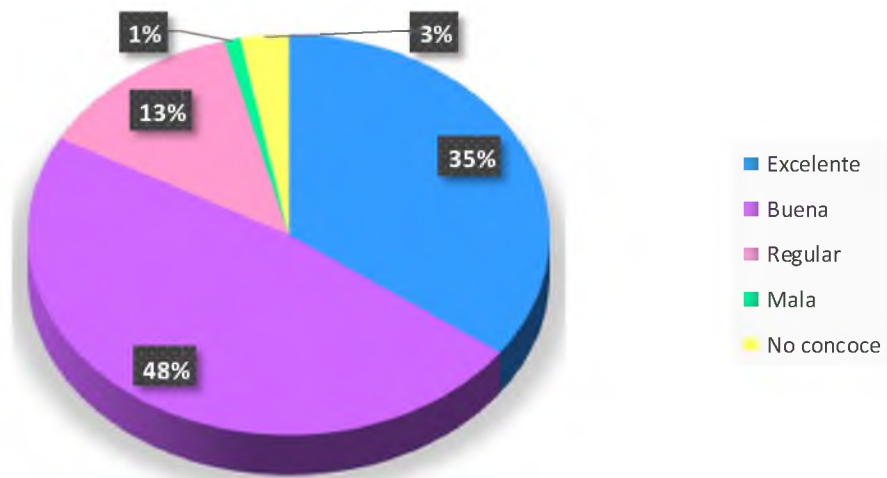


FIGURA 3.9 Como califican la calidad de los productos adquiridos

Como se expuso con anterioridad en esta pregunta también se solicitó que calificaran la calidad del producto adquirido, dicha representación se ejemplifica en la figura 3.9, donde el 35 por ciento de los clientes considera excelente la calidad de la mercancía comprada porque superaron las expectativas, el 48 por ciento califica como con buena calidad, el 13 por ciento opino que es regular, debido que en artículos como línea blanca o electrodomésticos tuvieron ciertos defectos aunque después del servicio brindado se solucionaron los problemas, el 1 por ciento cree que es mala pues el defecto no se solucionó y tuvieron que efectuar un cambio de mercancía en alguno de los casos y en otros la garantía había

terminado, y el 3 por ciento restante no ha adquirido ningún producto por lo que no puede opinar con respecto a este cuestionamiento.

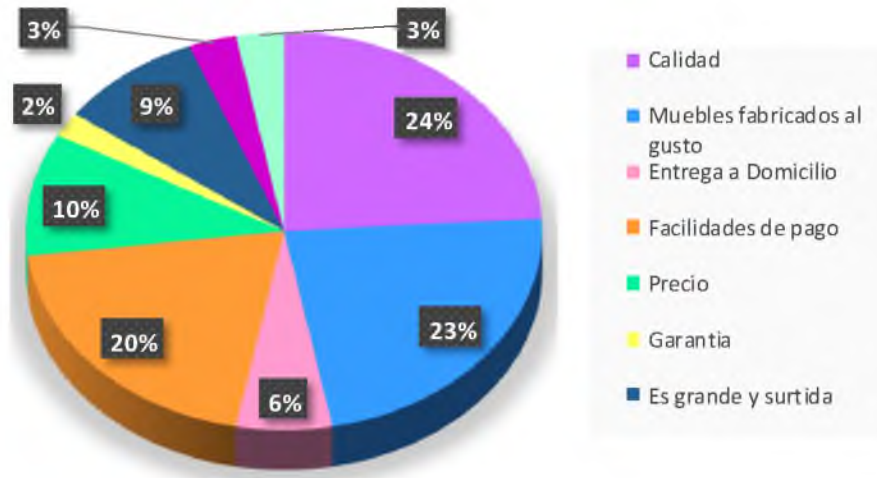


FIGURA 3. 10 Ventajas que tiene Mueblería y Almacenes Arvidey's

Es conveniente conocer que ventajas distingue el consumidor de la empresa con respecto a la competencia, ya que son puntos fuertes que necesita explotar para poder captar aún más la atención del público, por ello en la pregunta nueve se solicitó que mencionarán que ventajas posee mueblería y almacenes Arvidey's con respecto a la competencia de empresas trasnacionales, en la figura 3. 10 se visualiza que el 24 por ciento es la calidad de los productos que vende, el 23 por ciento que ofrece muebles de madera fabricados al gusto y preferencia del consumidor de tal manera que cubre con las necesidades específicas de cada cliente, el 20 por ciento son las facilidades de pago, ofreciendo 3 a 6 meses sin intereses en mueblería, 15 días en ropa respetando el precio de contado, y por ser una empresa relativamente pequeña existe el contacto personal con el cliente, por lo que a los distinguidos por pronto pago se les proporciona créditos sin enganche y sin pagos por mora en algún problema que pudiese tener que provoque la falta

puntual de su pago, el 10 por ciento considera el precio la mayor ventaja de Arvidey's con respecto a otras tiendas.

Las sucursales de mueblería y almacenes Arvidey's están estratégicamente ubicadas en lugares que los habitantes requieren viajar de 45 minutos a 1 hora para poder abastecerse de su consumo, por lo cual el 9 por ciento contestó que la ventaja principal es ser la tienda más grande y surtida, el 6 por ciento estima que la entrega a domicilio sin costo alguno, por otro lado, el 3 por ciento valora la atención que brindan el personal de ventas, 3 por ciento desconoce las ventajas por no haber tenido ninguna relación comercial con el negocio y finalmente el 2 por ciento asegura que el mejor atributo es la garantía que ofrecen los productos sobre todo los muebles de madera.

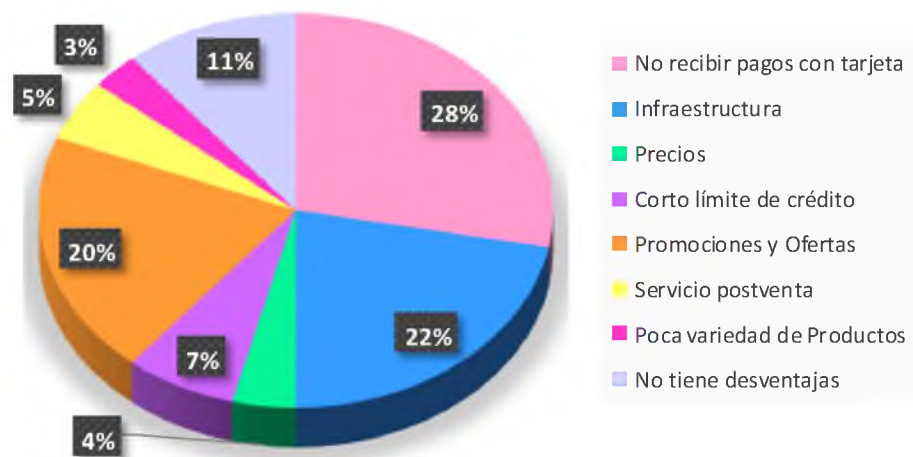


FIGURA 3.11 Desventajas de Mueblería y Almacenes Arvidey's

Pero no sólo es importante conocer las ventajas que tiene una firma sino también aquellos puntos débiles para poder trabajar sobre ellos, en la última pregunta siendo esta la número 10 se pidió la opinión de los encuestados sobre

las desventajas que tiene mueblería y almacenes Arvidey's con respecto a la competencia de empresas transnacionales.

La figura 3.11 revela que el 28 por ciento coinciden que el no recibir pagos con tarjeta de crédito se ha convertido en su desventaja principal, debido que hoy en día el plástico se ha convertido en un elemento de suma importancia para realizar cualquier intercambio comercial ya sea para adquirir un producto o hacer uso de un servicio, por lo que no contar con él muestra que la empresa no está a la vanguardia, el 22 por ciento muestra que la infraestructura es un impedimento para realizar las compras sobre todo la falta de ventilación, donde el exceso de calor en la tienda mantiene un ambiente desagradable, el 20 por ciento afirma que la empresa que se estudia no ofrece muchas promociones y ofertas como las empresas transnacionales, el 11 por ciento por lo contrario estiman que Mueblería y almacenes Arvidey's se ubica en el mismo nivel que las empresas transnacionales por tanto no tienen desventajas, el 7 por ciento opinan que es el corto límite de crédito, el mal servicio de postventa lo consideran el 5 por ciento sobre todo en el caso que los artículos que tienen defecto, el 4 por ciento exponen que una desventaja son los precios elevados y el 3 por ciento nombran que existe muy poca variedad de productos, aún más en el área de la línea blanca y los electrodomésticos.

3.2 Interpretación de los datos

Una vez analizados los datos presentados con anterioridad, se puede visualizar de manera más objetiva la situación real de Mueblería y Almacenes Arvidey's, la cual tiene dos sucursales una ubicada en Unión Hidalgo, la otra en Sato Domingo Ingenio y la casa matriz en Juchitán de Zaragoza, todas dentro del Istmo de Tehuantepec en el estado de Oaxaca.

En sus inicios hace 22 años la empresa cobro auge en la zona porque era de las únicas dedicadas a la fabricación de muebles de madera como el cedro, y

por ser de las más grandes de la zona, pero con la llegada de empresas transnacionales en la región los últimos años ha reflejado un significativo descenso en las ventas, en los últimos 3 años en un 14 por ciento, pero esta disminución no ha sido en todos los departamentos, sino especialmente en línea blanca, electrónica y electrodomésticos, los cuales han descendido en un 12 por ciento, sin embargo en el área de almacenes (ropa, zapatos, mochilas, juguetes, etc.) han sido estables las ventas.

El principal competidor es Coppel y Bodega Aurrera, según los resultados de la encuesta el primero con un 32 por ciento y el segundo con 24 por ciento en artículos para el hogar; en artículos personales según las opiniones Coppel con un 36 por ciento y Liverpool con el 12 por ciento; los cuales hacen uso de ciertas estrategias de mercado como proporcionar a sus clientes tarjetas de la tienda, para obtener créditos amplios, financiamientos a través de tarjetas de crédito o pagos con débito, siendo la principal desventaja de Mueblería y almacenes Arvidey's y como lo especificaron 68 por ciento de los encuestados estas han llegado a ser indispensable en las empresas, por seguridad, rapidez, y oportunidades de pago con apoyo de las instituciones bancarias y el 19 por ciento mostró que hallar esta característica en un producto por comprar motiva a realizarla, por lo que Arvidey's al no contar con ello, se esfuerza por ofrecer 3 a 6 meses en algunos artículos según lo mencionado por la Gerente general, con el propósito de captar un poco la atención de los clientes potenciales, aunque en ocasiones no se logra pues no son planificadas correctamente.

Las empresas mencionadas así mismo compran sus productos directo de fábrica, o en grandes volúmenes a diferencia de la empresa que se estudia, los principales proveedores de Arvidey's son Mayoramsa, Músimas, Sam's Club, Mayoristas en ropa, zapatos, etc. Por lo cual los precios de sus productos en Línea Blanca, Electrónica y electrodomésticos no pueden igualarse a la de tales empresas, el cual es el segundo lugar con un 25 por ciento de la decisión de una compra, también no le es factible ofrecer atractivas promociones y ofertas siendo

la tercera desventaja según la opinión de un 20 por ciento de los sondeados. Cabe mencionar que cuando los clientes se refirieron a los precios bajos y considerables que tiene la empresa apuntaban al área de almacenes y a los muebles de madera, este comparando con la calidad del producto la cual es la ventaja principal de Arvidey's.

La publicidad es una herramienta estratégica muy importante ya que independientemente de que tenga o no calidad un producto o que tan grande o pequeño sea un negocio sin la publicidad no logra un estatus y Mueblería y Almacenes Arvidey's siendo una de las tiendas más grandes y surtidas de la población en las que están ubicadas, ha carecido de suficiente publicidad, pues el 29 por ciento nunca habían escuchado un anuncio publicitario y el 44 por ciento sólo de vez en cuando, esta afirmación también lo hizo la gerente general en la entrevista quien señaló: "La publicidad sólo se hace en temporadas altas de venta", sin embargo la publicidad debe de ser constantemente en una empresa, estratégicamente de acuerdo a cada temporada del año. El servicio que se brinda en un establecimiento también es de suma importancia, de los encuestados gran porcentaje opinó que el servicio en la empresa es bueno e incluso excelente pero un 15 por ciento que es regular o malo, esto debido al inadecuado servicio que se brinda cuando un artículo sobre todo en línea blanca tienen defectos de fábrica por lo que requiere reparación, estos reportes no son atendidos prontamente por el servicio del proveedor causando molestias en los clientes.

Sin embargo, con lo antes mencionado, en esta empresa en el área de almacenes las ventas han sido relativamente estables y en el último año con un incremento del 1 por ciento, esto se revela en la encuesta ya que el 46 por ciento al comprar un artículo personal prefiere hacerlo en Arvidey's, de los artículos más vendidos en esta área son ropa con el 25 por ciento y el 18 por ciento en zapatos, esto gracias a la calidad y bajo precio de los mismos.

3.3 Propuesta de diseño de estrategias de Mercado

Las estrategias son una de las herramientas más importantes de la mercadotecnia pues permite tomar decisiones importantes y seguir un plan de acción en el que se utilizan los recursos que la empresa tiene disponible para alcanzar un objetivo como tener ventaja competitiva, tal es el caso de mueblería y almacenes Arvidey's. En las siguientes líneas se presentan el diseño de algunas estrategias que permitirán a la empresa poder hacer frente a la competencia de empresas transnacionales.

Estrategias de producto:

- Capacitar al personal sobre la novedad en diseños y tendencias de muebles modernos, innovaciones tecnológicas y fabricación de muebles de madera con acabados novedosos a nivel internacional.
- Lograr la mejora continua en la fabricación de muebles de madera mediante la selección cuidadosa de la materia prima y cero defectos en el acabado final del producto para tener la preferencia de los clientes.
- Ofrecer en el área de almacenes las últimas tendencias con la mejor calidad y precio, mediante el análisis en la red de la última moda a nivel internacional.
- Diseñar nuevo logotipo y eslogan de la empresa que revele la imagen real de la misma.

Estrategias de precio:

- Comprar por volumen para disminuir costos de adquisición y ofrecer el precio más bajo a los clientes.

- Etablir comercialización con fabricantes para lograr competitividad en los precios.
- Mejorar precios en línea blanca, electrónica y electrodomésticos, para obtener mayores niveles de venta, disminuyendo los precios de contado y recuperando la inversión en precios a crédito.
- Solicitar el servicio de pago con tarjeta de crédito brindando la forma más rápida y segura de ejercer sus pagos y compras.
- Ofrecer descuentos por pronto pago, por volumen o en temporadas especiales como navidad, día de las madres, día del niño, etc.
- Incrementar el límite de las líneas de crédito a clientes que cumplan puntualmente con sus pagos.

Estrategias de Distribución

- Abrir un nuevo local en la zona comercial de Juchitán, con únicamente el departamento de almacenes y la venta de artículos de mueblería por medio de catálogos para costear las rentas.
- Distribuir de mayoreo a medio mayorista o minoristas para lograr mayor cobertura de los productos, especialmente muebles de madera, por ser de las únicas empresas en el ramo.

Estrategias de promoción de ventas

- Obtener precios más competitivos con los proveedores para ofrecer atractivas promociones como: “compre hoy y comience a pagar en dos meses”, “En la compra de un refrigerador, llévase una licuadora gratis”, etc.

- Ofertas en mercancía de temporadas anteriores o mercancía que estén en la etapa de declinación y/o que hayan muchos todavía en inventario, como ropa de frío y botas en primavera y verano, aires acondicionados, mini split y ventiladores en invierno, descuentos en minicomponentes sin entrada de USB, entre otras.
- Ofrecer sorteos en la compra de productos estratégicamente en la temporada correspondiente; como por ejemplo en el día de las madres participar en la rifa de refrigeradores, lavadoras y estufas depositando el comprobante de compra en la tómbola.
- Promocionar mediante la exhibición en la expo feria de las localidades los nuevos modelos de ropa, zapatos o mercancía en general.
- Exhibir la mercancía de manera atractiva y con suficiente iluminación para captar la atención del consumidor.
- Mostrar los nuevos usos o las innovaciones en la línea blanca, electrónica y electrodomésticos en los días de plaza en las sucursales mediante la exposición de los mismos.
- Diseñar la decoración del interior de la tienda de acuerdo al estilo de muebles que se ofrecen y a la mercancía de temporada, en primavera-verano colores vivos como verde, amarillo, azul; en otoño- invierno, colores terracotas y fríos como café, azul marino, grises, etc.
- Mejorar la exhibición en el área de zapatería con muebles que muestren bien los modelos del calzado como vitrinas con cristales en toda el área, cuyos colores sean colores claros para obtener mayor iluminación.

Estrategias de publicidad

- Contratación de medios publicitarios para darse a conocer a otros mercados como radio y televisoras locales o regionales.
- Renta de cartelera espectacular en las entradas de las poblaciones donde estén ubicadas las sucursales de la empresa.
- Realizar publicidad comparativa de las empresas transnacionales con Mueblería y almacenes Arvidey´s.
- Dar a conocer el catálogo de muebles por medio de impresos como revistas locales, periódicos, etc.
- Publicidad directa obsequiando calendarios, gorras, bolsas, playeras a los clientes en fin de año que promuevan la tienda.
- Proporcionar uniformes a los empleados, dichos uniformes deberá incluir el logotipo de la empresa, y el color deberá ser azul rey con naranja ya que son los colores distintivos de la empresa.

Estrategias de Fuerza de ventas

- Proporcionar al personal de ventas un programa de capacitación de servicio al cliente, para mejorar la calidad del mismo, siendo cordiales, presentando una buena imagen de la empresa y creativos para presentar los productos.
- Los vendedores deberán conocer perfectamente todo lo relacionado con los productos presentándolo con facilidad, seguridad y tenacidad.
- Motivar a los trabajadores mediante pagos por comisión y premiando al vendedor del mes para que aumenten el volumen de sus ventas.

CAPÍTULO IV
CONCLUSIONES

4. 1 Conclusión

La competencia es todo aquel producto que luche por el dinero del consumidor, que interese al cliente y lo haga adquirirlo.

Para cada empresa es importante conocer su competencia casi tanto como se conoce la propia empresa, en la actualidad la competencia es mucho más agresiva y difícil de subsistir sin luchar contra ella. Cada empresa debe de considerar su propio tamaño y posición dentro de un sector en comparación con la de sus competidores. Las grandes empresas con posiciones dominantes dentro de un sector pueden utilizar ciertas estrategias que otras empresas más pequeñas no pueden costear. Pero ser grande no es suficiente, para ser líder en el mercado.

Las estrategias de mercado se han convertido en uno de los aliados más grandes para las empresas, ya que permiten concentrar sus recursos generando nuevas oportunidades, para fijar la atención en los consumidores e incrementar sus ventas; estas acciones permiten enfrentar grandes retos en un economía globalizada y en constante cambio, que han admitido la entrada de nuevos competidores como empresas multinacionales o transnacionales. Las estrategias de mercado permiten a las organizaciones tomar decisiones importantes, dirigiendo sus acciones al logro de sus objetivos, para ello es importante que la empresa conozca bien el mercado meta, sus competidores y sobre todo examine su propia empresa reconociendo las debilidades y amenazas que pudiera tener

así como aquellas fortalezas y oportunidades que pueda emplear para el diseño de tales estrategias.

La desestabilización de la economía en mueblería y almacenes Arvidey's ha sido provocada por la llegada de las empresas transnacionales a la región del Istmo de Tehuantepec, ante la incapacidad de poder enfrentar la rivalidad de tales empresas. Otras causas secundarias de la disminución de las ventas que se pudieron detectar a través de la investigación fueron:

- Falta de publicidad por parte de la empresa.
- No ofrecer servicio de pagos con tarjeta de crédito.
- Insuficiencias en la infraestructura como falta de iluminación y ventilación.
- Precios elevados en productos como línea blanca, electrónica y electrodomésticos.
- Corto límite de crédito.
- Mal servicio de postventa.
- Falta de atractivas promociones y ofertas.

A través del estudio se pudo detectar también que la empresa carece de estrategias de mercado, como resultado no logra competitividad con las empresas transnacionales, también reveló en que se basan los consumidores para decidir comprar, así como las ventajas y desventajas que la empresa posee frente a las empresas transnacionales, tales datos manifiestan que las estrategias de mercado que utiliza una empresa en este caso las empresas transnacionales, es de suma importancia para poder atraer la atención del consumidor, para decidir comprar y lograr lealtad de los clientes hacia la empresa.

Por lo tanto, con esta investigación se alcanzó el objetivo general, comprobando que el diseño de estrategias de mercado es un elemento básico para hacer frente la competencia de Mueblería y Almacenes Arvidey's, por lo que se diseñaron estrategias de mercado que serán útiles para lograr ventajas competitivas, por lo anterior, la hipótesis de trabajo se acepta, mientras la hipótesis nula se rechaza.

Los objetivos específicos también se lograron, esto gracias a la información obtenida en la recopilación de la información, mediante el uso de diferentes métodos para su obtención, en las siguientes líneas se resume la forma en que se lograron y las técnicas empleadas:

- Se Investigó y examinó las repercusiones reflejadas en las ventas después de la llegada de las empresas transnacionales al Istmo de Tehuantepec en Mueblería y Almacenes Arvidey's, a través de la observación realizada en los documentos que reflejaban las últimas ventas en las diferentes sucursales de la empresa y mediante la entrevista efectuada a la gerente general.
- Se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee Mueblería y Almacenes Arvidey's frente a sus competidores, por medio del análisis de la matriz FODA.
- Se Indagó e identificó el uso que Mueblería y Almacenes Arvidey's da a la mezcla de la mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza), ya que fueron aplicados cuestionarios a clientes reales y potenciales, mediante el desarrollo de preguntas específicas que revelaban el impacto de las mismas en los sondeados.
- Una vez examinado los aspectos anteriores se analizó y evaluó las estrategias de mercado actualmente implementadas por Mueblería y

Almacenes Arvidey's, concluyendo que la empresa carecía de las mismas y algunas empíricamente utilizadas lo hacían sin previa planificación o de acuerdo a las características de la empresa por lo que no causaban el impacto esperado.

- Se Identificaron a través de los cuestionarios realizados a los clientes las estrategias de mercadotecnia que implementa la competencia, y se evaluaron la forma de adaptarlas a la empresa de estudio.
- Finalmente después del análisis y evaluación de las estrategias implementadas por la empresa y su competencia se procedió a describir aquellas estrategias de mercado que realmente son adecuadas a las características de Mueblería y Almacenes Arvidey's.

4.2 Sugerencias

Para poder hacer frente la competencia que enfrenta mueblería y almacenes Arvidey's, el presente estudio hace las siguientes sugerencias:

- Implementar las estrategias de mercado diseñadas en la sección 3.3 de este estudio, de manera gradual de acuerdo al grado de factibilidad por parte de la empresa, teniendo como límite un plazo mayor de 2 años para efectuarlas en su totalidad, siendo estas un elemento básico para lograr hacer frente a las estrategias de la competencia.
- Observar eventualmente el exterior e interior de la organización mediante el análisis de la matriz FODA, identificando las oportunidades y amenazas y valorando las fortalezas y debilidades, esto permitirá el diseño de estrategias efectivas de mercado.

- Analizar constantemente la competencia para conocer que estrategias están implementando y la adecuación en la empresa de estudio de tal forma que se pueda lograr competitividad en la misma.
- Efectuar regularmente un estudio al consumidor para conocer los cambios en sus gustos y preferencias, motivaciones de compra, etc. y así ofrecer lo que necesiten o satisfagan mejor sus necesidades.
- Ser creativo e innovador en los productos, publicidad, promociones y en el servicio de venta, de tal manera que capte la atención del consumidor y este sea atraído a realizar la compra.
- Proporcionar un buen ambiente en la tienda, mediante la inversión en aires acondicionados para contrarrestar el calor en la misma.
- Aprovechar las ventajas competitivas que posee la empresa, que permitan sobresalir de la competencia, como en el diseño y la calidad de los muebles de madera, en el reparto a domicilio sin costo alguno, atención personalizada, entre otras.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista

“Diseño de estrategias de mercado: elemento básico para hacer frente a la competencia de Mueblería y Almacenes Arvidey´s del Istmo de Tehuantepec”

Nombre:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	

1. ¿Cómo ha evolucionado en el mercado Istmeño Mueblería y Almacenes Arvidey´s y en qué tiempo?

2. ¿Cómo se encuentra Mueblería y Almacenes Arvidey´s frente a la competencia?

3. ¿Quiénes y cuántos competidores posee la empresa?

4. ¿Quién es el líder y por qué?

5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que posee su empresa frente a sus competidores?

6. ¿Qué artículos de Mueblería y Almacenes Arvidey´s tiene mayor influencia en el mercado?

7. ¿Cuáles son sus niveles de venta?

8. ¿Qué estrategia de mercado implementa Mueblería y Almacenes Arvidey´s?

9. ¿De las políticas de venta al contado o a crédito hace más uso Mueblería y Almacenes Arvidey´s?

10. ¿Trabajan con financiamiento? ¿de qué tipo?

11. ¿Se utiliza mucho la publicidad y qué medios utiliza?

12. ¿Quiénes son sus proveedores?

13. ¿Cuáles son los principales productos?

14. ¿Los consumidores están satisfechos?

Anexo 2. Matriz Foda

Factores Internos Factores externos	Fortalezas	Debilidades
	Oportunidades	
Amenazas		

Anexo 3. Cuestionario

“Diseño de estrategias de mercado: elemento básico para hacer frente a la competencia de Mueblería y Almacenes Arvidey´s del Istmo de Tehuantepec”

Instrucciones: Favor de contestar el siguiente cuestionario lo más real a la situación, con la finalidad de obtener datos fidedignos útiles para el estudio. En caso que requiera enumerar hacerlo considerando la n°1 como de mayor valor y los subsecuentes el de menor.

1. ¿Qué tienda es de su preferencia cuando desea comprar algún producto para el hogar (mueble de madera, electrónica, electrodomésticos, etc.)?. Enumere de acuerdo al grado de su preferencia:
 - _____ Soriana
 - _____ Bodega Aurrera
 - _____ Liverpool
 - _____ Arvidey´s
 - _____ Coppel

2. Al comprar un artículo personal (ropa, zapatos, mochila, bolsos, etc.) ¿Cuál tienda es la de su preferencia? Enumere de acuerdo a la prioridad:
 - _____ Soriana
 - _____ Bodega Aurrera
 - _____ Liverpool
 - _____ Arvidey´s
 - _____ Coppel

3. Cuando compra algún producto. ¿En que se basa para adquirirlo?
 - a) Marca b) Precio C) Calidad d) Opciones de pago e) Promociones

4. ¿Con que regularidad escucha usted los anuncios publicitarios de Mueblerías y Almacenes Arvidey´s?
 - _____ Siempre
 - _____ Mucha regularidad
 - _____ De vez en cuando
 - _____ Nunca

5. ¿Cómo considera el Servicio a clientes que ofrece Mueblería y Almacenes Arvidey's?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

6. ¿Cómo valoras los precios de los productos que maneja Mueblería y Almacenes Arvidey's con respecto a otras tiendas?

- Elevados
- Considerables
- Bajos

7. ¿Cómo califica usted en un negocio el servicio de pago con tarjeta de crédito?

- Indispensable
- No muy importante
- Nada importante

8. Si usted ha adquirido algún producto en Mueblería y Almacenes Arvidey's mencione cual y como califica la calidad del producto:

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- No ha comprado

9. ¿Qué ventajas considera que posee Mueblería y Almacenes Arvidey's con respecto a la competencia de empresas transnacionales?

10. ¿Qué desventajas considera que posee Mueblería y Almacenes Arvidey's con respecto a la competencia de empresas transnacionales?

Anexo 4. Tabulación de datos

1. ¿Qué tienda es de su preferencia cuando desea comprar algún producto para el hogar (mueble de madera, electrónica, electrodomésticos, etc.)?	
Soriana	6
Bodega Aurrera	144
Liverpool	102
Arvidey's	156
Coppel	192

2. Al comprar un artículo personal (ropa, zapatos, mochila, bolsos, etc.).¿Cuál tienda es la de su preferencia?	
Soriana	12
Bodega Aurrera	24
Liverpool	72
Arvidey's	276
Coppel	216

3. Cuando compra algún producto. ¿En que se basa para adquirirlo?	
Marca	30
Precio	150
Calidad	198
Opciones de pago	114
Promociones	108

4. ¿Con que regularidad escucha usted los anuncios publicitarios de Mueblerías y Almacenes Arvidey's?	
Siempre	120
Mucha regularidad	42
De vez en cuando	264
Nunca	174

5. ¿Cómo considera el Servicio a clientes que ofrece Mueblería y Almacenes Arvidey's?	
Excelente	132
Bueno	378
Regular	72
Malo	18

6. ¿Cómo valoras los precios de los productos que maneja Mueblería y Almacenes Arvidey's con respecto a otras tiendas?	
Elevados	36
Considerables	138
Bajos	426

7. ¿Cómo califica usted en un negocio el servicio de pago con tarjeta de crédito?	
Indispensable	408
No muy importante	120
Nada importante	72

8. Si usted ha adquirido algún producto en Mueblería y Almacenes Arvidey's mencione cual y como califica la calidad del producto: (Producto comprado)	
Ropa	150
Zapatos	108
Muebles	228
Electrodomésticos	30
Línea blanca	42
Accesorio	24
No ha adquirido	18

Como califican los productos adquiridos	
Excelente	210
Buena	288
Regular	78
Mala	6
No ha comprado	18

9. ¿Qué ventajas considera que posee Mueblería y Almacenes Arvidey´s con respecto a la competencia de empresas transnacionales?	
Calidad	144
Muebles de madera fabricados al gusto	138
Entrega a domicilio	36
Facilidades de pago	120
Precio	60
No conocen	18
Garantía	12
Más grande y surtida	54
Atención	18

10. ¿Qué desventajas considera que posee Mueblería y Almacenes Arvidey´s con respecto a la competencia de empresas transnacionales?	
No recibir pagos con tarjeta	168
Infraestructura	132
Precios	24
Corto límite de crédito	42
Promociones y ofertas	120
No tiene desventajas	66
Servicio de Postventa	30
Poca variedad	18

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. ANZOLA Rojas, Servulo. Administración de pequeñas empresas. Editorial Mc Graw Hill. México. 1995.
2. ARMSTRONG, Gary y Kotler, Philip. *Fundamentos de Marketing*. 11ª. Edición. Editorial Pearson. México. 2013.
3. FERNÁNDEZ Valiñas, Fernando. Manual para elaborar un plan de mercadotecnia. 2ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2007.
4. FISCHER, Laura y Espejo, Jorge. *Mercadotecnia*. 4ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2011.
5. KOONT'Z, Harold y Wehrich, Heinz. *Administración desde una perspectiva global*. 12ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2004.
6. KOONT'Z, Harold y Wehrich. Heinz. Elementos de Administración. 5ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1992.
7. MÜNCH, Galindo y García Martínez. Fundamentos de Administración. 7ª. Edición. Editorial Trillas. México. 2008.
8. REYES Ponce, Agustín. *Administración de empresas, Teoría y Práctica*. Editorial Limusa. México. 2005.

9. REYES Ponce. Administración moderna. Editorial Limusa. México. 2004.
10. R. Jones, Gareth y M. George Jenifer. Administración Contemporánea. 4ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2003.
11. SANDHUSEN L., Richard. Mercadotecnia Internacional. Editorial Grupo Editorial Patria. México. 2002.
12. SAPAG Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo. Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos. 5ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2008.
13. STANTON J., William, Michael J. et al. Fundamentos de Marketing. 11ª. Edición. Editorial MC Graw Hill. México. 2000.
14. TREVIÑO M., Rubén. *Publicidad comunicación integral en Marketing*. Editorial Mc Graw Hill. México. 2002.
15. W. Lamb, Charles Jr. Y Joseph F. et al. *Marketing*. 8ª. Edición. Editorial Cengage Learning. México. 2008.