

57  
Lej



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**PLANEACION ESTRATEGICA EN LA  
PEQUEÑA INDUSTRIA DE PINTURAS.**

**Seminario de Investigación Administrativa**

Que en opción al grado de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P r e s e n t a :

**Martha Nelly González Alonso**

**Profesor del Seminario: L.A.E. René Solís Brum**



México, D. F.

1967



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 está 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.

# "PLANEACION ESTRATEGICA EN LA PEQUERA INDUSTRIA DE PINTURAS"

	<b>I N D I C E</b>	<b>PAG.</b>
	Introducción.	1
<b>Capítulo I</b>	Concepto de Mercadotecnia.	2
	a) Definición	2
	b) Elementos de un plan de Mercadotecnia.	3
	c) Planeación estratégica ¿Qué es?	9
<b>Capítulo II</b>	Formulación de un Programa Estratégico - en la pequeña industria de pinturas para el decorado de vidrio y cerámica.	24
	a) Identificar y evaluar las concentra-- ciones producto/mercado dominantes.	24
	1. Ventas por clasificación de clientes.	27
	2. Ventas por grupo principal de producto.	28
	3. Ventas por canal de distribución	29
	4. Ventas por categoría precio/calidad.	31
	5. Ventas por distribución geográfica	32
	b) Identificar y evaluar unidades y/o actividades que reciben mayor desplie-- gue de los recursos de la Cía.	33
	1. Distribución de activos entre uni-	

	PAG.
dad de actividad	34
2. Flujos de caja producidos por cada unidad de actividad	35
3. Enfoque de las asignaciones pruden <u>t</u> tes de la Cía.	36
c) Identificar y medir las principales - ventajas competitivas mediante la com <u>p</u> paración con los principales competi <u>d</u> dores.	37
1. Participación en el mercado	37
2. Calidad del Producto	38
3. Precio del Producto	39
4. Aceptación del producto por el --- cliente	40
5. Margen de Utilidades	40
6. Capacidad de planta	42
7. Capacidades directivas	42
d) Determinar las estrategias personales de los ejecutivos claves:	43
1. Orientación de riesgos	44
2. Perspectivas de tiempo	46
3. Empresaria	47
4. Orientación funcional: Producción, mercado, etc.	47
5. Concenso.	49
e) Determinar la descripción analítica -	

	<b>de las estrategias.</b>	<b>PAG.</b>
	<b>1. Análisis</b>	<b>49</b>
	<b>2. Planeación</b>	<b>50</b>
	<b>3. Control</b>	<b>54</b>
<b>Capítulo III</b>	<b>Conclusiones.</b>	<b>61</b>
	<b>Bibliografía.</b>	

## INTRODUCCION

Para lograr un objetivo primeramente se determina, por ello el presente trabajo tiene el objetivo que el lector conozca a la Planeación Estratégica como un "Plan de Batalla" para alcanzar metas a futuro y como se intenta llegar a ellas, presentando la formulación de un plan estratégico en una pequeña Industria de Pinturas y Esmaltes para la cerámica y el vidrio.

Las empresas pequeñas tienen miedo al cambio pero a pesar de eso "COCEVI, S.A." me permitió conocer sus capacidades y debilidades puesto que la planeación estratégica es aplicable de acuerdo a sus requerimientos por lo que se señalan aciertos y tácticas a seguir en los errores estimados.

## CAPITULO I

### CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

#### a) DEFINICION

Es de gran importancia establecer una comunicaci3n con los individuos para transmitir ideas que a futuro ser3n o no realidad dependiendo de los objetivos fijados, pero para eso es de relevancia establecer c3digos sobre cierta 3rea de intereses para as3 unificar criterios para partir de una base. - Durante el transcurso del tiempo han aparecido varias definiciones acerca de la materia que hoy nos ocupa MARCADOTECNIA, la que yo considero m3s acertada es la de Philip K3tler "Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades carencias y deseos a trav3s de procesos de intercambio".

Realizando un an3lisis de esta definici3n:

El hombre para sobrevivir requiere de un s3nmero de bienes y servicios de ah3 el surgimiento del objetivo la MERCADOTECNIA poder satisfacerla y la pregunta a surgir ser3a y con ¿qu3? la respuesta es con productos los cuales son instrumentos para cubrir un deseo o una necesidad y ¿C3mo? a trav3s de intercambio 3ste se dar3 cuando haya dos partes que una --

tenga algo de valor para la otra exista comunicación y entrega, así como ambas partes tengan libertad de aceptar o rechazar la oferta siendo la siguiente pregunta ¿Dónde? en el mercado entendiéndolo como el grupo de personas con gustos perfectamente identificables

**b) ELEMENTOS DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA.**

Aunque los formatos de los planes de MERCADOTECNIA, varían de una empresa a otra, pero normalmente contiene estos cuatro elementos:

- I. Historial del Producto.
- II. Proyecciones de ventas y ganancias.
- III. Desarrollo de una Estrategia.
- IV. Plan de acción y controles.

**I. Historial del Producto.**

En la primera parte de un plan relativo al producto debe examinarse ¿Dónde ha estado este comerciante? y ¿Qué lugar ocupa en el mercado? y en la situación actual.

**Datos Históricos del Producto.**

- 1. Total de unidades en el mercado.



tenga algo de valor para la otra exista comunicación y entrega, así como ambas partes tengan libertad de aceptar o rechazar la oferta siendo la siguiente pregunta ¿Dónde? en el mercado entendiéndolo como el grupo de personas con gustos perfectamente identificables.

#### **b) ELEMENTOS DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA.**

Aunque los formatos de los planes de MERCADOTECNIA, varian de una empresa a otra, pero normalmente contiene estos - cuatro elementos:

- I. Historial del Producto.
- II. Proyecciones de ventas y ganancias.
- III. Desarrollo de una Estrategia.
- IV. Plan de acción y controles.

##### **I. Historial del Producto.**

En la primera parte de un plan relativo al producto debe examinarse ¿Dónde ha estado este comerciante? y ¿Qué lugar ocupa en el mercado? y en la situación actual.

##### **Datos Históricos del Producto.**

1. Total de unidades en el mercado.

2. Participación
3. Precio por unidad
4. Costo variable por unidad
5. Margen de contribución bruta por unidad
6. Volúmen de ventas por unidades
7. Ventas
8. Margen de contribución bruta
9. Gastos Generales
10. Margen de contribución bruta
11. Publicidad
12. Distribución
13. Utilidad neta operante

Además de esta información, la primera parte del plan debe contener datos relativos a las firmas principales de la competencia y sus precios, costos variables, participación en el mercado y gastos de Mercadotecnia, tanto cuanto se conozcan.

## II. Proyecciones de ventas y ganancias.

En la segunda etapa los gerentes de producto deben hacer proyecciones de ventas y ganancias futuras. Conviene establecer dos bases distintas para la proyección.

- a) El medio ambiente último.

b). La estrategia mercadotecnia paciente.

III. Desarrollo de la Estrategia.

Con mucha frecuencia ocurrirá que el director o gerente del producto no pueda continuar con la estrategia actual - de mercadotecnia puede observar:

- A) Que esta estrategia no conduce a las proyecciones convenientes de ventas y utilidades.
- B) Que ya no puede seguir adoptandose, debido a que la competencia ha cambiado también de estrategia ha hido alteraciones en el medio económico.
- C) Que con estrategias no probadas todavía podría mejorarse grandemente el panorama de utilidades.

La dirección del producto necesita pensar más en términos estratégicos y debe saber generar estrategias alternativas. Las estrategias de mercadotecnia pueden formularse en torno a cuatro dimensiones principales:

1. La posición del Producto.

Lo primero que debe considerar el director del producto es si este se sigue colocando de hecho en el mercado. Puede ocurrir en el curso de un año, tres cosas por lo menos --

que obliguen a pensar de nuevo en la posición del producto.

- Una firma competidora puede haber colocado una marca exactamente junto a la suya, con lo que invade su participación en ese segmento.
- Puede haber cambiado las preferencias de los consumidores desplazando más o menos a su marca del centro de las preferencias.
- puede haber surgido nuevos grupos de preferencias de consumo que representen oportunidades atractivas.

La estrategia para amoldarse a estos cambios es la de Reposición o Bien que la dirección pueda reaccionar a los nuevos sectores multiplicando sus marcas.

2. Nivel de gastos en Mercadotecnia.

Otra variable estrategica es el nivel planeado de gastos totales de mercadotecnia en su producto, ante esta incertidumbre. La dirección de mercadotecnia tiende a establecer su presupuesto a base de un porcentaje convencional de las ventas, recientes o esperadas. La idea acertada para fijar los gastos de mercadotecnia se pasa en su impacto esperado en las ventas.

### 3. Combinación de la Mercadotecnia.

Es la tercera dimensión clave de la estrategia programada de la mercadotecnia. Sin cambiar el nivel de gasto mercadotecnicos, sería posible aumentar las ventas alternado la combinación de mercadotecnia.

Al cambiar el mercado, cambia también la productividad de las distintas herramientas mercadotécnicas.

El director del Producto tiene ante si tres tareas al estudiar los cambios posibles en la combinación de mercadotecnia:

PRIMERO, generar un grupo de diversas combinaciones aceptables.

SEGUNDO, calcular las ventas posibles asociadas con cada combinación.

TERCERO, determinar la combinación mercadotecnia óptima.

### 4. Distribución de la Mercadotecnia entre los mercados meta.

Esta será la aplicación de la mercadotecnia a los di-

versos mercados Meta. Dados la posición del producto, el presupuesto de mercadotecnia y la combinación mercadotecnica, podría aumentarse las ventas y las utilidades distribuyendo los fondos entre distintos mercados.

#### 5. Plan de Acción y Controles.

El objeto del desarrollo de la estrategia es el de estudiar diversas alternativas para mejorar las ventas y la proyección de las utilidades logradas con la estrategia actual. Cuando por fin el director del producto queda satisfecho con una estrategia nueva, o le parece bien continua con la anterior, esta en condiciones de finalizar el plan detallado de Mercadotecnia.

Su plan de trabajo adopta la forma de una matriz en la que los doce meses del año estan representados por columnas y las diversas actividades mercadotecnicas por renglones. El director del producto consigna los datos relativos a la iniciación, revisión y terminación de estas actividades o gastos.

El plan de trabajo le permite calcular cuales son las ventas y utilidades que se esperan trimestralmente o durante otros periodos, deben comparar las ventas obtenidas con las que se esperaban, y los gastos reales con los presupuestos, para ver si funciona el plan. Si no se materializan las ven-

tas esperadas o resultan demasiado elevados los costos, deberá tomarse nota de la falla para proceder a corregir.

### ¿Qué es la Planeación Estratégica?

Es necesario para poder entenderla cuatro puntos de vista diferentes.

Primero.

#### EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES.

La planeación estratégica observada la cadena de consecuencias de causa y efecto durante un tiempo relacionada -- con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que -- surge en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Segundo.

#### PROCESO.

Se inicia con el establecimiento de metas organizacio-

nales para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, la planeación estratégica es sistemática en el sentido que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Tercero.

#### FILOSOFIA.

Es una actitud una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual.

Cuarto.

#### ESTRUCTURA.

Un sistema de planeación estratégica formal une diferentes tipos de planes:

- a) Planes estratégicos
- b) Programas a mediano plazo
- c) Presupuestos a corto plazo
- d) Planes operativos

La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático -



y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivo, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados.

Establecidos estos cuatro puntos de vista, el que toma ré son el Proceso, por ello PLANEACION ESTRATEGICA será el analizar oportunidades, de elegir objetivos, de formular estrategias, de hacer planes, y llevar a cabo la realización y el control.

ANALISIS	PLANEACION		CONTROL
	Objetivos de la Cía	Plan de Mercadotecnia	Aplicación de la Mercadotecnia
Oportunidades de Mercado	Estrategia de Mercado		Control de la Mercadotecnia

### 1. Análisis de oportunidades.

Es importante distinguir entre oportunidades ambientales y oportunidades de la Cía. En cualquier economía hay incontables oportunidades, en tanto existan necesidades no satisfechas.

La clave de la oportunidad de mercado de una compañía estriba en saber si esa empresa específica puede aportar más

a la oportunidad ambiental que sus probables competidores. -  
 Pero el director de mercadotecnia no debe olvidar que

- Toda oportunidad ambiental tiene ciertos requisitos de éxito.
- Toda compañía posee ciertas competencias distintivas, es decir cosas que pueden hacer especialmente bien.
- Una compañía tiene probabilidades de gozar de una -- ventaja diferencial, en una área de oportunidad am-- biental si su competencia distintivas concuerdan me-- jor con los requisitos de éxito de la oportunidad am biental que su probable competencia.

#### Generación del Juego de Oportunidades de una Cía.

Al conjunto de oportunidades mercantiles disponibles a una compañía puede denominarsele Juego de Oportunidades de la Cía. Este juego de oportunidades define las posibilidades de la empresa. Si el juego es pequeño y pobre la compañía tiene un pobre futuro, pero si es grande y rico tendrá un gran maña na.

Ninguna firma puede descansar su futuro con seguridad en sus productos y mercados actuales por esto se necesita un procedimiento sistemática para generar una oportunidad que co mience con la naturaleza real del negocio de la compañía y --

progrese a partir de ella.

### Clases principales de Oportunidades de Crecimiento

#### I. CRECIMIENTO INTENSIVO

A. Penetración del Mercado

B. Creación de Mercado

C. Creación del Producto

#### II CRECIMIENTO INTEGRADO

A. Integración hacia  
Atras.

B. Integración hacia  
Adelante

C. Integración Hori-  
zontal.

#### III CRECIMIENTO DE DIVERSIFI- CACION.

A. Diversifi-  
cación Con-  
centrica

B. Diversifi-  
cación Ho-  
rizontal

C. Diversifi-  
cación Con-  
glomerada

**Crecimiento Intensivo.** Tiene sentido cuando no ha explotado plenamente las oportunidades latentes en sus actuales productos y mercados.

**I.A. Penetración de Mercado.** Consiste en buscar ventas más grandes para sus actuales productos en sus mercados presentes, mediante un trabajo de venta más agresivo.

- La compañía puede tratar de estimular a los ---

clientes a incrementar su actual ritmo de consumo.

- La compañía puede incrementar sus esfuerzos -- por atraer clientes de la competencia.
- La compañía puede aumentar sus esfuerzos por -- atraer a los no usuarios.

I.3. Creación de Mercado. Se busquen ventas mayores -- llevado sus actuales productos a nuevos mercados.

- La compañía puede abrir mercados geográficos -- adicionales mediante una expansión regional, na cional internacional.
- La compañía puede tratar de atraer otros secto- res del mercado mediante la creación de nuevas versiones del producto que atraigan a dichos -- sectores, ingresar a otros canales de distribu- ción o hacer publicidad por otrós medios.

I.C. Mejoramiento del Producto. Consiste en buscar -- ventas mayores fabricando mejores productos para sus mercados actuales.

- La compañía puede introducir nuevos aspectos -- del producto mediante intentos por adoptar, mo- dificar, magnificar, minificar, sustituir, rea- rreglar, invertir o combinar aspectos ya exis- tentes.

- La compañía puede crear diferentes tamaños adicionales.

**Crecimiento Integrado.** Tiene sentido si la industria básica ofrece un futuro de fuerte crecimiento.

**II.A. Integración hacia atrás.** Consiste en que una compañía busque la propiedad o un control mayor de sus actuales sistemas de suministro.

**II.B. Integración hacia adelante.** Consiste en buscar la propiedad o un control mayor de sus sistemas de distribución.

**II.C. Integración Horizontal.** En este sentido se procura la propiedad o un control mayor de alguno de sus competidores.

**Crecimiento de Diversificación.** Tiene sentido si el sistema de mercadotecnia medular no muestra mucha oportunidad adicional de crecimiento o utilidad.

**III.A. Diversificación Concéntrica.** Cuando se busque agregar nuevos productos que tengan sinergias tecnológicas y/o mercadotecnicas con la línea del producto existente; estos productos normalmente atraerían nuevos tipos de clientes.

**III.B. Diversificación Horizontal.** Consiste en que se busque agregar nuevos productos que agraden a sus actuales clientes, aunque tecnológicamente no tengan relación con su actual línea.

**III.C. Diversificación Conglomerada.** Consiste en agregar nuevos productos para nuevas clases de clientes ya que esto promete equilibrar parte de las deficiencias.

## 2. Determinación de los Objetivos de la Compañía.

El propósito y misión básicos de la Compañía deben traducirse en objetivos específicos que a la organización le sirvan de guía hacia lo que debe tratar de llevar a cabo con diversas actividades en el medio externo.

Los objetivos sirven los siguientes propósitos en una organización:

- Los objetivos imparten a la gente de una organización un sentido específico de su papel dentro de la misma.
- Los objetivos dan consistencia a la toma de decisiones entre un gran número de distintos gerentes.
- Los objetivos estimulan el esfuerzo y el logro

- Los objetivos suministran la base para la acción correctiva y el control.
- Los objetivos de la compañía deben poseer ciertas cualidades: Jerárquicos, cuantitativos, realistas y consistentes.

### 3. Formulación de la Estrategia de Mercadotecnia.

Los objetivos son una delcaración de hasta donde quiere llegar una compañía; La Estrategia es un diseño grande para -- llegar allf..

Puede considerarse un plan de batalla que comprende elementos de mercadotecnia, finanzas y aspectos de fabricación a continuación enfatizare sobre los elementos de mercadotecnia.

#### La Segmentación de Mercados.

Es el reconocimiento Básico de que todo mercado esta - constituido por segmentos distinguibles que comprenden compradores con diferentes necesidades, estilos de compra y reacciones a las ofertas.

Cada sector del mercado representa una oportunidad un tanto diferente. Por ende la firma querrá estudiar las oport-

tunidades en distintas partes del mercado, antes de adoptar - una posición.

**Segmentación Geográfica por usos Finales**

**Variables de descripción del comprador**

**Tipo de Compradores**

**Tamaño del Cliente**

**Clase de Clientes**

**Productos Específicos.**

Un segmento de mercado atractivo al máximo tendría -- cuatro características:

1. El segmento de mercado es un tamaño común suficiente
2. El segmento tenga potencial para un mayor crecimiento.
3. El segmento de mercado no es "propiedad" ni está ocupado en exceso por la competencia existente.
4. El segmento de mercado tiene necesidades relativamente insatisfechas que esa compañía en particular puede servir bien.

**La Posición en el Mercado.**



El segundo principio de la estrategia de mercadotecnia es seleccionar un patrón específico de concentración de mercado que a la compañía le permita la máxima oportunidad de alcanzar su objetivo de liderazgo.

Si la compañía decide buscar una posición de liderazgo en un solo sector del mercado, a eso se le conoce como estrategia de CONCENTRACION en un solo segmento. Fuera tras una mezcla de segmentos de mercado se denominaría CONCENTRACION DE SEGMENTOS MULTIPLES. El patrón elegido por la compañía de concentración del mercado establece el molde, determina los productos que la compañía producirá, los clientes a quienes servirá y los competidores a quienes tendrá que enfrentarse.

#### La Estrategia de Penetración en el Mercado.

El tercer elemento de la estrategia de Mercadotecnia es determinar la forma de penetrar el sector de mercado que se tiene como blanco. La compañía puede intentarlo mediante adquisición, desarrollo interno o colaboración con otras compañías.

La adquisición de un producto o compañía existente es el modo más fácil y rápido de entrar a un nuevo mercado.

Los siguientes factores favorecerían la adquisición.

- La compañía adquirente tiene poco conocimiento de la industria.
- Existe una ventaja poderosa para entrar al nuevo mercado tan pronto como sea posible.
- La compañía se enfrentaría a varios obstáculos para encontrar mediante el desarrollo interno

Lograr la mayor parte de su crecimiento mediante el desarrollo interno, puede pensar que el verdadero liderazgo sólo se logra utilizando sus propios laboratorios de investigación y desarrollo.

El ingreso a un nuevo mercado o sector de mercado también puede llevarse a cabo por colaboración con otros para explotar conjuntamente la nueva oportunidad. Una decidida ventaja de eso es que el riesgo es compartido y, por ende reducido para cada una de las empresas participantes.

La Mezcla de Mercadotecnia es el conjunto de variable controlables que la firma puede usar para influir en las respuestas de los compradores.

Mc.Carthy popularizó una clasificación de cuatro factores de denominó "Las cuatro p": Producto, Plaza, Promoción, Precio.

### Elaboración de las "cuatro P":

Producto	Plaza	Promoción	Precio
Calidad y Aspectos	Canales de Dist. cobertura de -	Publicidad	Nivel
opciones	Distribución	Venta Personal	Descuen- tos y Con
Estilo	Ubicación de Ventas	Promoción de Ventas	cesiones
Marca	Territorios de Ventas		Términos
Empaque	Niveles de Inventario y Ubicaciones		de pago
Línea de Productos	Transportadores		
Garantía			
Nivel de Servicio			
Otros, Ser vicios.			

### La Estrategia de Oportunidad.

El elemento final de la estrategia es el de fijar el momento oportuno, el solo hecho de que una compañía haya percibido una buena oportunidad, establecido un objetivo y creado una estrategia de mercadotecnia, no significa que debe inmediatamente movilizarse para entrar pues por hacerlo muy tem-

prano o muy tarde puede sufrir pérdidas.

#### 4. Plan de Mercadotecnia.

La formulación de planes escritos en la forma de metas específicas presupuestos y asignaciones de trabajo. Estas cosas describen las tácticas para alcanzar los objetivos dados.

Las metas de Venta.- El plan de mercadotecnia se inicia con una declaración de las metas de venta para la compañía.

El presupuesto.- Para que se lleven a cabo las diversas tareas de mercadotecnia, la compañía formula un presupuesto total de mercadotecnia. La compañía debe analizar el trabajo de mercadotecnia que será necesario efectuar para lograr determinar.

#### 5 y 6 Implementación y Control.

De acuerdo con Druker, y un plan no es nada "a menos que se traduzca en trabajo". Un plan describe lo que se supone debe lograrse en cada periodo a lo largo del camino.

Una de las principales tareas de los gerentes, además

de Planear, Supervisar y hacer, es Controlar, cada gerente debe sa  
ber lo que debe vigilar así como escudriña durante cada perío  
do el volúmen de ventas y gastos de vendedores contra la ven-  
ta realizada.

Finalmente, existen el tópico mayor del control estra-  
tegico, es decir, el de si los productos, recursos y objeti-  
vos de la compañía embonan adecuadamente con los mercados co  
rrectos.

## CAPITULO II

FORMULACION DE UN PROGRAMA ESTRATEGICO

- a) Identificar y evaluar las concentraciones producto/  
mercado dominantes.

Para poder identificar y así el poder evaluar, es necesario de allegarse de información por tal motivo se llevo a la práctica una investigación de mercado con el siguiente plan de acción.

- . Definición del problema.

Detectar la potencialidad del mercado.

- . Objetivo.

Conocer el segmento de mercado que satisface la Cía.  
"COCEVISA".

Detectar necesidades de los compradores

Evaluar los medios de información para la venta de --  
productos.

Conocer cual es el canal de distribución utilizando -  
en el mercado con mejores resultados.

Detectar que servicios ofrece la competencia.

. **Planteamiento de Hipótesis.**

Mediante la investigación de mercado se formulará un programa estratégico para la pequeña industria de pinturas logrando mantenerla en el mercado he impulsando su crecimiento.

. **Determinación del Universo.**

Este se determinó mediante el registro de los fabricantes de cerámica y vidrio en la República Mexicana en la sección 34 de CANACINTRA

Resultando que se encuentran concentradas en:

- Zona Metropolitana, D.F. y Edo. de México
- Monterrey
- Guadalajara
- Guanajuato

. **Determinación de Muestra**

Posteriormente se tomo la zona Metropolitana, D.F. y Edo. de México, esta cuenta con 126 empresas.

**Fórmula**

$$n = \frac{o^2 N pq}{o^2 (N-1) + o^2 pq}$$

Datos

- $\sigma^2$  = Nivel de confianza  
 $\sigma^2$  = 3.8416  
 N = Tamaño del Universo  
 N = 126  
 P = Probabilidad a favor  
 p = .70  
 q = Probabilidad en contra  
 q = .30  
 $e^2$  = error de estimación  
 $e^2$  = .5

Sustitución

$$n = \frac{3.8416 \times 126 \times .70 \times .30}{(1.0025 \times 125) + 3.8416 \times .70 \times .30}$$

$$n = \frac{101.64873}{.3125 + .806736}$$

$$n = \frac{101.64873}{1.119236}$$

$$n = 85$$

Procediendose a estratificar:



	Número de Empresa		Número de Cuestionario
Envases	12	10%	8
Artículos de Vidrio	18	14%	12
Cerámica	96	76%	65
Totales	126	100%	85

. Formulación del cuestionario

(Cuestionario) Anexo I

. Tabulación, interpretación y análisis de datos

Los datos obtenidos y su análisis

Se irán desarrollando conforme a la formulación del programa estratégico que presento a continuación.

I. Ventas por clasificación de clientes.

La empresa "COCEVI, S.A.", vende sus productos no a un solo comprador sino a todo aquel que requiera sus productos - por tal motivo no tiene una política establecida para la elección de clientes. Dentro de este plan estratégico para una "correcta" elección de clientes se tomarán 4 criterios.

- . Necesidades de compra contra capacidades de la empresa  
Se evaluará la capacidad requerida por un cliente y si la empresa puede satisfacerla de una manera eficiente
- . Potencial de crecimiento.  
Se detectará si la empresa esta en periodo de desarrollo lo cual será atractivo y beneficioso para la empresa.
- . Posición Estructural.  
Determinar que tan decisiva puede ser la influencia de compra de un gran comprador.
- . Costo del Servicio.  
Si el costo es elevado quita interes a la empresa por decrecer sus utilidades.

Por tal motivo la táctica a seguir será allegarse del directorio de fabricantes de cerámica y vidrio el cual se encuentra en CANACINTRA, posteriormente se establecerá un calendario de visitas a nuestros futuros clientes, ofreciendo a estos asesoramientos técnicos así como el utilizar sus hornos para demostrar los colores que se venden son correctos y no modifican debido a la temperatura.

De esta forma se podrá detectar cuales son los "mejores" clientes, tomando en cuenta los criterios antes mencionados.

## 2. Ventas por grupo principal de Producto.

En las empresas productoras de pinturas a segmentado -- sus productos de la siguiente manera:

- . Colores para vidrio
- . Esmaltes Cerámicos
- . Pigmentos
- . Fritas y Granulados

Dentro de la Cía. "COCEVI, S.A.", lo ha dividido en dos solamente:

- . Colores para vidrio
- . Esmaltes Cerámicos

En el mercado actual se ha detectado la necesidad de la creación de colores pastel, así como no existir colores violeta y rosa por tal motivo " COCEVI, S.A. ", tiene a la vista un mercado para satisfacer e incrementar su crecimiento de ventas.

### 3. Ventas por canal de distribución.

Un canal de distribución para un producto es la ruta tomada por la propiedad de las mercancías a medida que esta se mueven del productor al usuario industrial.

La distribución de productos industriales existen cua--

tro tipos generales de canales que son ampliamente utilizados para alcanzar a los usuarios industriales.

- . Productor - Usuario Industrial
- . Productor - Distribuidor Industrial
- . Productor - Agente - Usuario
- . Productor - Agente - Distribuidor Industrial -Usuario.

Los canales utilizados en porcentaje son:

- Productor - Usuario industrial 50%
- Productor - Distribuidor Industrial 30%
- Productor - Agente - Usuario Industrial 20%

Los factores que afectan la elección de los canales de distribución.

#### . Consideraciones del Mercado

La naturaleza del mercado es el proporcionar un insumo a la industria de Cerámica y vidrio como mencione los mercados son cinco, el tamaño de los pedidos en las zonas alejadas son atractivas para realizar las ventas.

#### . Consideraciones del Producto.

El empaque del producto es la apropiada, son costales conteniendo 25 kgr., puesto que su transportación es por medio de camiones pertenecientes a la empresa a zonas de Guanajuato, Guadalajara, D.F., Edo de México y a Monterrey se envia por -- línea aérea.

La cual es muy útil a los compradores puesto que los tiempos de entrega ocupa el segundo lugar "COCEVI,S.A."

#### 4. Ventas por Categoría Precio/Calidad

Las principales materias primas son OXIDO de Cobalto, - Borax, Cobalto sus proveedores son extranjeros en un 80%

El proceso de Producción es:

Mezcla de mat. prima ---- Fundición o Calcinación  
Molienda ----- Secado----- Micropulverizador ----- Disper-  
sión ----- Envasado.

Se hace referencia a esto para darnos una idea más clara que debido al producto deberá ser de primera calidad y no existe diferentes categorías y por ello diferente precio en el mercado.

El precio de los productos varia constantemente debido

a la compra de insumos al extranjero.

#### 5. Ventas por Distribución Geográfica.

La Industria de Cerámica y vidrio se ha concentrado en áreas como D.F. y zona metropolitana, Cuernavaca, Monterrey, - Guadalajara, Guanajuato, Dolores Hidalgo, su concentración es debido a la cercanía del mercado de consumo, no es por la cercanía de fuentes naturales de materia.

Existen aproximadamente 2,250 sin contar con talleres - de alfarería y talleres clandestinos, incluyéndolos el número supera a los 5000.

Hasta 1982 su tendencia siempre fué creciente, ya que la proliferación de establecimientos se dio en los últimos 20 años el crecimiento de la rama ahora esta detenido, demora que servirá para depurar deficientes y la expansión regresará revitalizada.

Pero debemos tomar algo muy en cuenta mientras la explosión demográfica siga incrementando su producción, los satisfactores serán insuficientes.

Cía., "COCEVI, S.A.", a dividido sus ventas en las si

a la compra de insumos al extranjero.

### 5. Ventas por Distribución Geográfica.

La Industria de Cerámica y vidrio se ha concentrado en áreas como D.F. y zona metropolitana, Cuernavaca, Monterrey, - Guadalajara, Guanajuato, Dolores Hidalgo, su concentración es debido a la cercanía del mercado de consumo, no es por la cercanía de fuentes naturales de materia.

Existen aproximadamente 2,250 sin contar con talleres de alfarería y talleres clandestinos, incluyéndolos el número supera a los 5000.

Hasta 1982 su tendencia siempre fué creciente, ya que la proliferación de establecimientos se dio en los últimos 20 años el crecimiento de la rama ahora esta detenido, demora que servirá para depurar deficientes y la expansión regresará revitalizada.

Pero debemos tomar algo muy en cuenta mientras la explosión demográfica siga incrementando su producción, los satisfactores serán insuficientes.

La Cía., "COCEVI, S.A.", a dividido sus ventas en las siguientes zonas.

- Zona metropolitana, D.F.
- Monterrey, N.L.
- Guadalajara, Jal.
- Toluca, Edo de Mex.

Por la que se detecta una insuficiencia en los mercados de Morelos, Guanajuato, Hidalgo.

La táctica será poner mayor atención a sus necesidades de compra en estas zonas.

b) Identificar y evaluar unidades y/o actividades que reciben mayor despliegue de los recursos de la Cía.

Es una obligación al igual que una necesidad que las empresas plasmen sus actividades, formando así los estados financieros.

Cualquier operación que realiza una empresa cumple una doble efecto al mismo tiempo.

Aplicación de Recursos

(en que se emplean)

. Aumentar el activo  
(compra de activo)

Origen de Recursos

(de donde se obtienen)

. Disminuir el activo  
(venta de activo)



(incremento de derechos)  
de la empresa

(disminución de derechos  
de la empresa)

. Disminuir el Pasivo  
(pago de proveedores)

(Disminución de obligaciones  
de la empresa con tercero)

. Aumentar el Pasivo  
(deber a proveedores)  
(emisión de obligaciones)  
(incremento de obliga-  
ciones de la empresa con  
tercero)

. Disminuir el capital contable  
(pago de dividendos)

(Disminución de obligaciones  
de la empresa)

. Aumentar el capital  
contable  
(Emisión de acciones,  
retención de utilidades)  
(incremento de obligacio-  
nes de la empresa con --  
propietario)

1. Distribución de activos entre unidades y activida--  
des.

"COCEVI, S.A."

Balance Gral, al 30 de Julio de 1986.

Activo Circulante  
373,254,208.25

Pasivo Circulante  
132805226.32

**Activo Fijo**

27949624.80

**Activo Diferido**

871762696

**Capital Contable**

270116233.70

**T O T A L E S \$ 409921460.02****409,921460.02**

La producción se realiza mediante la compra de insumos lamentablemente son adquiridos a través de la importación siendo por ellos fluctuantes en el precio agregado a esto que los permisos de importación son notablemente demorados y reducidos por "SECOFIN" al 10% de lo solicitado, cuando no son rechazados, el trato es desigual a las paraestatales les otorgan la ración completa, en lo que toca a la mano de obra, se recluta a trabajadores por recomendación de parientes y amigos se contrata de acuerdo a los requisitos que marca la ley con jornadas - semanal de trabajo de 48 hrs., pagando un salario inferior al mínimo.

Con estos datos y analizando el balance con datos globales, se deduce que las decisiones en este mercado son internacionales.

2. Flujos de caja producidos por cada unidad de actividad.

El efectivo que recibe por rentas no permanece en esta compañía por razones de seguridad y control, abriéndose una -- cuenta de cheques donde se depositan entradas de efectividad a través del propio banco se efectúan los pagos.

Sin embargo existen gastos menores cuya liquidación con cheque es impráctica. De aquí la necesidad de contar con pequeñas cantidades en efectivo.

Los desembolsos efectuados deben justificarse con un vale o comprobante de gastos, los cuales al agotarse el fondo sirve de base para el reembolso del propio fondo, es decir el reabastecimiento de efectivo, lo cual se hace mediante la expedición de un cheque por la cantidad estipulada, con lo cual se reinicia el ciclo.

3. Enfoque de las asignaciones prudentes de la Compañía.

. Tiene en proyecto adquirir un terreno junto a la empresa para así aumentar el crecimiento de la planta.

. La adquisición de dos camionetas de tres toneladas -- puesto que en la actualidad solo cuenta con una.

. Comprar un horno para el incremento de la producción.

c) Identificar y medir principales ventajas competitivas mediante la comparación con los principales competidores.

Tomando en cuenta puntos débiles y fuertes de la empresa podrá lograr mayor competitividad en el mercado.

#### 1. Participación en el mercado.

El tipo de empresas de acuerdo a su tamaño se clasifican en:

Pequeña empresa	60%
Mediana empresa	38%
Gran empresa	2%

La compra de los consumidores en:

1 vez al mes	37%
2 veces al mes	26%
2 veces al mes	37%

En orden de importancia se consumen los siguientes colores:

1er. lugar	Azul
2a. lugar	Rojo

3er. lugar	Naranja
4o. lugar	Blanco
5o. lugar	Amarillo

El mercado se divide de la siguiente manera:

Ferro, S.A.	30%
Degussa, S.A.	10%
COCEVI, S.A.	10%
Colores cerámicos	10%
Hanko Mexicana	7%
DMC, S.A.	7%
Sánchez, S.A.	7%
Ciemex, S.A.	7%
De mateo y Cía, S.A.	3%
Poliformas Plásticas, S.A.	3%
Negro color	3%
Pigmentos y Oxidos	3%

## 2. Calidad de producto.

Con anterioridad mencione el proceso de producción señalando su alta calidad.

La competencia al igual que la Cfa., se esfuerzan siem

pre en proporcionar calidad en sus productos, lo cual beneficia a los compradores puesto que obtienen pinturas y esmaltes con alto índice de calidad.

### 3. Precio del producto.

El precio del producto actualmente es:

Color azul	\$ 6,500.00 el kgr.
Color rojo	\$ 5,000.00 el kgr.
Color naranja	\$ 5,000.00 el kgr.
Color blanco	\$ 3,000.00 el kgr.
Color amarillo	\$ 5,000.00 el kgr.

Siendo el resultado de la conjugación de los costos, la demanda, precios competitivos y objetivos de la empresa.

La estrategia a seguir serán los descuentos por cantidad y por compra en efectivo.

Descuento por cantidad: Anima a los compradores a adquirir el producto en cantidades mayores a las normales "COCEVI, S.A.", deberá realizar descuento a partir de la compra de 30 - kgr.

Descuento por compra en efectivo: Se concederá a los --

compradores que paguen sus facturas en un periodo no mayor a treinta días, con un descuento de 5%

#### 4. Aceptación del producto por el cliente.

En la industria de la Cerámica y Vidrio la adquisición de sus insumos es un 26% Nacional y 74% importación.

Por lo que "COCEVI, S.A." deberá otorgar a sus compradores calidad, servicio, crédito mejores tiempos de entrega en sus productos para ser competitivos en el mercado.

#### 5. Margen de Utilidad.

Las Utilidades son en términos sencillos la diferencia entre ingresos y los costos.

#### Costo de Producción

El costo total de la producción de una empresa puede -- subdividirse en:

- . **Materias Primas:** Costo de materiales directos que intervienen en la producción.
  
- . **Mano de obra:** Salarios y prestaciones directos en la producción.

- . **Materiales y gastos indirectos:** Todos aquellos que no son identificables al producto terminado.

Los diferentes tipos de Costos mencionados anteriormente pueden agruparse en:

**Costos Fijos y Costos Variables.**

**Los Costos Fijos:** Son aquellos en que necesariamente tienen que incurrirse al iniciar las operaciones de la empresa se definen como costos fijos porque se mantienen constantes a los diferentes niveles de producción.

**Los Costos Variables:** Son gastos que varían de acuerdo al volumen de producción, se mueven en la misma dirección que el nivel de producción.

Los elementos más importantes son el costo de materia prima y mano de obra indirecta.

En lo que toca a la empresa "COCEVI, S.A.", tienen el siguiente margen de utilidad.



PRODUCTO	MARGEN DE UTILIDAD EN %	PRECIO EN EL MERCADO	UTILIDAD POR KGR.
color azul	30%	\$ 6,500.00	\$ 1,950.00
color rojo	20%	\$ 5,000.00	\$ 1,000.00
color naranja	20%	\$ 5,000.00	\$ 1,000.00
color blanco	15%	\$ 3,000.00	\$ 450.00
color amarillo	20%	\$ 5,000.00	\$ 1,000.00

### 6. Capacidad de Planta

Conociendo nuestra capacidad de producción no desperdiciamos nuestra fuerza de venta en tratar de vender lo que no tenemos, enfocandonos exclusivamente a la venta de los productos existentes.

"COCEVI, S.A.", tiene una capacidad de planta de 200 Toneladas por año siendo aprovechada solo el 68%, las causas son: deficiente entrenamiento, ausentismo, por irresponsabilidad del trabajador, además los imponderables en los servicios públicos, (fallas en los suministros de electricidad y agua).

### 7. Capacidades Directivas

Koontz y O'Donnell señala a la dirección como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados", ahora -

bien del talento del dirigente tendrá éxito la empresa "COCEVI, S.A.", es una empresa pequeña sus dirigentes son tres:

**Gerente General:** Es el dueño teniendo el título de Ingeniero Químico cuenta con una gran visión en los negocios, preocupado siempre de los productos elaborados en su empresa.

**Jefe de Planta:** Está asiste a cursos de capacitación impartidos por CANACINTRA estando al día, en los cambios tecnológicos, al igual que establece una comunicación permanente con los competidores.

Los asociados a CANACINTRA tienen una política fundamental "La ayuda mutua por lo cual se prestan entre sí hornos, micropulverizadores, secadores.

**Jefe Administrativo:** Es una licenciada en Administración de Empresas teniendo como experiencia cinco años en una gran empresa del mismo giro.

d) Determinar las estrategias personales de los ejecutivos.

Son las personas que dan vida al sistema productivo. Los dirigentes de los organismos, personas creativas dispuestas a tomar retos, con conocimientos en la rama industrial en la que

se encuentran permanecen en el Mercado con su compañía. Por eso la importancia de establecer estrategias a los ejecutivos clave.

### 1.- Orientación de Riesgos

En la formación de una empresa surge primeramente por la unificación de objetivos de un grupo de personas. Cada una de estas aporta ya sea capital, conocimientos o maquinaria. - El establecimiento implica no decaer en el futuro por el contrario el crecimiento de lo emprendido, sin embargo se corren riesgos en las personas que unen sus esfuerzos por lo que desde el inicio deberán hablar de sus objetivos personales y necesidades.

Cumplíendose a través de su trabajo.

En una empresa pequeña como lo es "COCEVI, S.A.", surgen riesgos puesto que el fundador es un Ingeniero y toma las decisiones de la Cía. más acetadas según su único punto de vista a pesar de contar con otros dos colaboradores, uno con amplios conocimientos en la Rama Industrial de pinturas y esmaltes ocupando el puesto: Jefe de Blanta. Y de una Licenciada en Administración de Empresas contando con ideas nuevas en el manejo de R.H. su punto de vista es "El crecimiento de toda organización es a través de los Recursos Humanos".

El riesgo en esta organización es el contar con diferente punto de vista en el manejo del R.H.

Por lo que se propone el establecimiento de un programa conteniendo.

- Determinación de la persona ideal al puesto.
  - . Establecer un sistema de Análisis de Puestos
  - . Establecer un sistema de Perfil de Puesto
  - . Estudio de las solicitudes de empleo
  - . Designación del puesto adecuado a la persona adecuada.
  
- Inducción e integración de Personal.
  - . Establecer un sistema de Inducción para el personal de nuevo ingreso
  - . Establecer un Sistema de Integración a la entidad para el personal .

Lamentablemente los insumos son productos de la Petroquímica , en este renglón México no se ha desarrollado completamente, vendemos Petróleo más no lo industrializamos esto solo es permitido a Países desarrollados por su alta tecnología

No decaiga nuestro animo mencione que solo con interes, entusiasmo, lucha se logran objetivos por lo que los ejecutivos son los elementos dentro de las empresas deben ser altamente creativos estimularán a su personal para que así se mejore el sistema de producción.

La investigación continua es relevante en la solución de los problemas.

## 2.- Perspectiva de tiempo.

La empresa esta inmersa dentro de un medio ambiente dinámico.

La planeación es el establecimiento de objetivos logrando a un tiempo a futuro por lo que el administrador deberá mostrar su capacidad haciendoles frente a los problemas que en este tiempo surjan.

"COCEVI, S.A.", cuenta con competitividad en el mercado y a través del tiempo se pretende no solo cubrir el 10% del mercado Nacional sino un 20% así como conquistar otro mercado latino americana teniendo como meta a Colombia, Costa Rica y Venezuela por no cubrir sus necesidades en pintura para Cerámica y Vidrio.

### 3.- Empresarial

Un ejecutivo tiene presente que una organización funciona a través de su labor.

- . Concretando objetivos
- . Determinando los medios para su realización
- . Cuantificar los logros obtenidos
- . Comparación de lo planeado con lo realizado

Brindando confianza, apoyo y atención en la realización - por los ejecutivos el Director logrará un mayor desarrollo de su compañía.

"COCEVI, S.A." lamentablemente limita la acción de sus colaboradores, por lo que éstos tienen a cuesta una labor importante que es el cambio de su conducta para aceptar cambios dentro de la empresa como lo es, ver al trabajador como objeto y no como un ser humano mereciendo respeto y un trato más digno.

La empresa pequeña tiene por concepto al trabajador por flojo, irresponsable, faltista, dirigiéndolo con la teoría "X"

### 4.- Orientación Funcional

Producción: La persona encargada es metódica con cono-

cimientos amplios en la rama, asiste regularmente a cursos para conocer nueva técnica.

Por lo que deberá tener un mayor tiempo a la investigación de nuevos colores y sustitución de materiales.

**Mercado:** El director general se encarga de esta actividad por medio de visitas a compradores. La empresa "vive" a través de las ventas de ahí la medida de su crecimiento por esto la investigación del Mercado constantemente es importante para la elaboración de productos que requieren, el plasmar en papel las observaciones del cliente será una fuente de información.

**Administrativo:** Se pretende organice las actividades de la empresa desarrollando toda su experiencia y conocimientos gran ventaja por ello puesto que se trata de una licenciada en Administración, no es del todo fácil su participación en la empresa se enfrenta al gran miedo al cambio por parte del Director General.

## 5.- Consenso.

Las Juntas de los 3 ejecutivos y con uno de ellos como jefe de "COCEVI, S.A.", deberá establecerse en el más amplio criterio por parte del dueño aceptando planes de acción y mejores condiciones de producción que pretendan sus colaboradores.

El estimular y no hacer a un lado sus opiniones ya que el beneficio de su trabajo será propio, así como a quien sirven.

- e) Determinar la descripción analítica de las estrategias.

El proceso de la planeación estratégica es:

**ANALISIS: OPORTUNIDADES DEL MERCADO**

**PLANEACION: OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA, ESTRATEGIA DE MERCADO,  
PLAN DE MERCADOTECNIA**

**CONTROL: APLICACION DE LA MERCADOTECNIA, CONTROL DE LA MERCADOTECNIA.**

Se procederá a realizar el desglose de estos puntos a continuación:

### 1.- Análisis



## **-Análisis; Oportunidades de Crecimiento**

### **. Crecimiento Intensivo**

**Penetración de mercado; esta se logrará mediante un mayor empeño en la fuerza de venta atacando el 90% del mercado, atrayéndose a nuestra cartera - de clientes el 23%**

**Creación de Mercado; aquí se pretende satisfacer el mercado latinoamericano.**

### **.Crecimiento Integrado**

**Integración hacia atrás; Se pretende que el mayor proveedor cuyo país es Bélgica se --- asocie a la empresa Mexicana.**

## **2.- PLANEACION.**

### **- Planeación; Objetivos de la Compañía.**

- . Incrementar la venta en los mercados actuales en un 5%**
- . Adquirir un 18% del Mercado de los competidores**
- . Incrementar la distribución del producto a través de su propio equipo de transporte.**

- . Aumentar la producción con la adquisición de un horno y ampliación de la planta.
- . Allegarse de capital extranjero con la asociación de la empresa proveedora de insumos.
- . Establecimiento de un programa de R.H.

#### **Estrategia de Mercado.**

. Estar en contacto con los clientes para detectar sus necesidades en la Zona Metropolitana D.F., Edo de México, Monterrey, Guadalajara, Toluca, realizando reportes de las ventas así como de las observaciones que se detecten.

. Mediante visitas a los Productores de Cerámica y Vidrio en las cuales se harán demostraciones de nuestro producto en los estados de Morelos, Guanajuato, Hidalgo pretendiéndose adquirir nuevos compradores.

. Contando con un equipo de transporte propios se logrará satisfacer el mayor número de clientes en un viaje minimizando el costo de transportación.

. Con la adquisición de terreno y maquinaria se incrementará nuestro activo fijo asegurando nuestro campital de de-

valuaciones a futuro así como de la inflación en la que nos en-  
contramos.

. La unificación de capital extranjero crecerá más la -  
planta aumentando el número de empleados y por ello colaboran-  
do con el crecimiento económico del país.

#### Plan de Mercadotecnia

. Objetivo de la Compañía.

Obtener un 18% del mercado de los competidores

Incremento de ventas de un 5%

Adquisición de equipo de transporte

. Recopilación de Información.

"COCEVI S.A" ocupa el 10% del mercado de pinturas para-  
cerámica y vidrio.

Sus principales competidores son Ferro, Degussa, Colo-  
res ceramicos.

El precio de sus productos son Azul \$6500.00, Rojo, Na-  
ranja, Amarillo \$5000.00 Blancos \$3000.00.

La distribución de nuestro producto se lleva a cabo de-  
1 productor-usario industrial.

**El productor de pintura para Cerámica y Vidrio.  
Su presentación es en costales de 25 kilos.**

**. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE MERCADO.**

**Amenazas**

**Fuerte penetración de la competencia al mercado**

**Los insumos son de importación**

**Oportunidades**

**La calidad de los productos son altamente competitivos-  
en el mercado.**

**La asociación con la Compañía extranjera.**

**. Puntos fuerte y puntos debiles.**

**Fuertes**

**Producto de buena calidad**

**Tiempo de entrega oportuno**

**Descuento por la compra de 30 kilos**

**Débiles**

**Insumos importados**

**. Estrategias**

**Establecimiento de un calendario de visitas a los Pro--  
ductores de Cerámica y Vidrio.**

Aumentar la gama de colores en tonos pastel

Creación de empaques de 10 y 30 kilos

Investigación continua en la substituir materiales importados.

. Plan de Medios.

La creación de un folleto, que se enviará a los Productores de Ceramica y vidrio conteniendo precios y gama de colores existentes al igual informara de la asistencia técnica que proporcionará la empresa.

3.- CONTROL

Los planes y objetivos expuestos si no tienen fundamentos cuantitativos no se lograrán, por no poder evaluar aciertos o corregir errores.

Se pretende cubrir el 23% del Mercado por lo que se necesita una capacidad de producción de 446 Toneladas, contando solamente con 200 Toneladas.

Requiriendose:

- . Un horno micropulverizador
- . Un terreno de 10 X 18m<sup>2</sup>
- . Equipo de transporte consistente en 2 camiones Ford-

- de 3 Toneladas
- . Sueldo y Comisiones para un vendedor
- . Creación de un folleto
- . Programa de R.H.

Lo cual se transformaría de la siguiente manera

CONCEPTO	CANTIDAD
HORNO MICROPULVERISADOR	10'000 000.00
TERRENO	1'500 000.00
2 CAMINONES	36'833 482.00
PROGRAMA DE R.H.	5'000 000.00
SUELDO Y COMISIONES VENDEDOR	4'000 000.00
PUBLICIDAD	8'000 000.00
	<hr/>
TOTAL	65'333 482.00

El Estado de Posición Financiero es:

**Edo. de Resultados**  
**Por el ejercicio comprendido**  
**del 1 de enero al 31 de dic.**  
**de 1986.**

<b>Ventas Totales</b>	<b>38,118,458.40</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>3,916,564.74</b>
	<b><u>384,035,023.14</u></b>

**Ingresos Netos**

**MENOS: Costo de Producción y Ventas**

<b>5% Inventarios Iniciales</b>	<b>19,391,071.00</b>
<b>64% Materias Primas</b>	<b>244,031,859.18</b>
<b>69% Suma</b>	<b>263,422,930.18</b>
<b>5% Inventarios Finales</b>	<b>15,249,797.00</b>
<b>65% Costo de Ventas</b>	<b>248,173,133.18</b>
<b>4% Mano de Obra</b>	<b>17,248,239.00</b>
<b>23% Gastos Indirectos</b>	
<b>de Producción</b>	<b><u>86,619,307.07</u></b>

	<b><u>31,204,679.25</u></b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>31,994,343.89</b>

**MENOS: Gastos de Operación**

3% Gastos de Venta	12,032,483.29	
2% Gastos de Admon.	8,335,319.32	
- Gastos Financieros	<u>777,083.60</u>	
		<u>21,144,886.21</u>
Utilidad Fiscal		10,849,457.68

**MENOS: Impuestos**

no deducibles 15,335.26

Utilidad antes de Provisiones 10,834,122.42

**MENOS: Provisiones**

Provisión para ISR	4,556,772.00	
Provisión para PTU	<u>1,084,946.00</u>	
		<u>5,641,718.00</u>

UTILIDAD NETA 5,192,404.42

=====

Partiendo de estos datos se realizaron las siguientes estimaciones. En base al método Medición de la Participación de mercado.

**VENTAS  
MERCADO NACIONAL**

AÑO	CANTIDAD	PRECIO X TONELADA	VENTAS TOTALES
86	120 Toneladas	317,653.82	38,118,458.40
87	396 "	381,184.54	150,949,000.00
88	594 "	444,715.35	264,160,000.00
89	792 "	508,246.11	402,530,000.00
90	990 "	571,776.88	566,059,000.00



**VENTAS**  
**MERCADO INTERNACIONAL**

ANO	CANTIDAD	PRECIO X TONELADAS	VENTAS TOTALES
87	50 Toneladas	293.20 Dolares	14,660 Dolares
88	75 " "	342.07 "	25,655.25 "
89	100 " "	390.94 "	39,094.00 "
90	125 " "	439.81 "	54,976.25 "

**INGRESOS**

ANO	NACIONAL	INTERNACIONAL	TOTAL
86	38,118,458.40		38,118,458.40
87	150,904,000.00	22,869,600.00	173,818,600.00
88	264,160,000.00	46,692,555.00	310,852,555.00
89	402,530,000.00	81,315,520.00	483,845,520.00
90	566,059,000.00	128,644,000.00	694,603,000.00

**UTILIDADES NACIONALES**

ANO	CANTIDAD	UTILIDAD POR TONELADA	TOTAL
86	120 Toneladas	43,270.037	5,192,404.42
87	446 "	51,924.044	23,158,124.00
88	669 "	60,578.052	40,526,717.00
89	892 "	69,232.059	61,754,997.00
90	1115 "	77,886.067	86,842,964.00

## UTILIDADES INTERNACIONALES

AÑO	CANTIDAD	UTILIDAD POR TONELADA	TOTAL
86			
87	50 Toneladas	51,924.044	2,596,202.2
88	75 "	60,578.052	4,543,353.9
89	100 "	69,232.059	6,923,205.9
90	125 "	77,886.067	9,735,758.4

## UTILIDADES

AÑO	NACIONAL	INTERNACIONAL	TOTAL
86	5,192,404.42		5,192,404.42
87	23,158,124.00	2,596,202.2	25,754,326.00
88	40,526,717.00	4,543,353.9	45,070,071.00
89	61,754,997.00	6,923,205.9	68,678,203.00
90	86,842,964.00	9,735,758.4	96,578,722.00

Se contarían con los siguientes Ingresos.

CONCEPTO	CANTIDAD
Utilidades del ejercicio 86	5,192,404.42
Capital extranjero	67,500,000.00
	<hr/>
	72,692,404.42

Se necesita de un capital de	65,333,482.00
Contandose con	72,692,404.42
Reserva	1,380,588.42

Las estimaciones presentadas servirán de parámetro para tener control del Plan Estratégico contando con informes de ventas para las compraciones y correcciones necesarias.

## CAPITULO III

## CONCLUSIONES

La Planeación Estratégica es una herramienta que evalúa la situación para proporcionar alternativas de acción.

La Investigación de mercados es muy útil para detectar necesidades del Mercado.

Se debe poner énfasis en la captación y procesamiento de la información ya que es fundamental en la precisión del Plan Estratégico.

En base a lo anterior, podemos notar que "COCEVI, S.A." tiene buenas perspectivas de mercado de Esmaltes y Pinturas para cerámica, pero no cuenta con la fuerza de venta necesaria.

Otro error de "COCEVI, S.A." es no tomar en cuenta a la publicidad, como medio de comunicación hacia su mercado.

Es de gran importancia abrir nuevos mercados de consumo pero contar con un espíritu nacionalista en la elaboración de Planes.

Por seguridad en la toma de decisión la contribución de

Capital extranjero deberá ser en menor proporción que el nacional.

En el grado de que "COCEVI, S.A." forme conciencia a través de un programa de R.H. en sus trabajadores la empresa contará con un 60% en el esfuerzo de su crecimiento.

Es básico determinar las políticas de dirección para -- R.H. dentro de la compañía, logrando así disminuirles conflictos de carácter laboral.

México es un gran país con oportunidades y es donde los hombres con su trabajo constante, valor, ingenio, lucha, habilidad, fortaleza, inteligencia se podrá avatir los retos del Mercado Actual.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

"FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION"

CUESTIONARIO

1.- ¿A QUE COMPANIA COMPRA USTED SUS INSUMOS DE PINTURA?

- COLORES CERAMICOS, S.A. ( ) FERRO MEXICANA, S.A. ( )
- DE MATEO Y CIA, S.A.de C.V.( ) HANKO MEXICANA,S.A. ( )
- DEGUSSA MEXICO, SA. ( ) NEGRO COLOR,S.A. ( )
- GLASCOMEZ, S.A. ( ) PIGMENTOS Y OXIDOS, S.A. ( )
- POLIFORMAS PLASTICAS ( ) OTROS ¿CUALES? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.-¿CADA CUANDO REALIZA SU COMPRA?

1 VEZ AL MES ( )

3 VECES AL MES ( )

OTRA ¿CADA CUANDO? \_\_\_\_\_

3.- ¿QUE CANTIDAD APROXIMADA CONSUME AL AÑO?

. BLANCO \_\_\_\_\_ KGS

. AMARILLO \_\_\_\_\_ KGS

. ROJO \_\_\_\_\_ KGS

ANEXO I

- . NARANJA \_\_\_\_\_ KGS
- . AZUL \_\_\_\_\_ KGS
- . OTROS \_\_\_\_\_ KGS
- . ¿CUALES? \_\_\_\_\_ KGS

8.- ¿QUE EMPRESA OFRECE MEJORES CONDICIONES DE CREDITO?

- COLORES CERAMICOS, S.A. ( ) FERRO MEXICANA, S.A. ( )
- DE MATEO Y CIA, S.A.deC.V. HANKO MEXICANA, S.A. ( )
- DEGUSSA MEXICO, S.A. ( ) NEGRO COLOR, S.A. ( )
- GLASCOMEZ, S.A. ( ) PIGMENTOS Y OXIDOS, S.A. ( )
- POLIFORMAS PLASTICAS ( ) OTROS ¿CUALES? \_\_\_\_\_

9.- ¿CUAL ES EL VOLUMEN DE COMPRA ADQUIRIDO PARA OBTENER ESOS-  
DESCUENTOS?

- . 10 KGS ( )
- . 20 KGS ( )
- . 30 KGS ( )

10.- ¿DONDE CONSIGUIO INFORMACION SOBRE SUS PROVEEDORES Y SUS-  
PRODUCTOS?

- . PERIODICO ( )
- . REVISTA ESPECIALIZADA ( )
- . VISITAS PERSONALES ( )

. GUIA AMARILLA ( )

. OTROS ¿CUALES? \_\_\_\_\_

11.- ¿LE PARECE APROPIADA LA CANTIDAD DE PRODUCTOS QUE TIENE -  
CADA ENVASE?

. SI ( )

. NO ( )

12.- ¿QUE CANTIDAD LE GUSTARIA TUVI ERA CADA ENVASE?

\_\_\_\_\_

13.- ¿QUE LE GUSTA DEL EMPAQUE?

. TAMANO ( )

. PRACTICO ( )

. COLOR ( )

. OTRO ¿QUE? \_\_\_\_\_

14.-¿QUE EMPRESA OFRECE ASESORAMIENTO TECNICO?

-COLORES CERAMICOS, S.A. ( ) FERRO MEXICANA, S.A. ( )

-DE MATEO Y CIA, S.A.de CV. ( ) HANKO MEXICANA, S.A. ( )

-DEGUSSA MEXICO, S.A. ( ) NEGRO COLOR, S.A. ( )

-GLASCOMEX, S.A. ( ) PIGMENTOS Y OXIDOS, S.A. ( )

-POLIFORMAS PLASTICAS ( ) OTROS ¿CUALES? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## 5.- ¿QUE EMPRESA OFRECE MEJOR TIEMPO DE ENTREGA?

- COLORES CERAMICOS, S.A. ( ) FERRO MEXICANA, S.A. ( )
  - DE MATEO Y CIA, S.A.de C.V.( ) HANKO MEXICANA, S.A. ( )
  - DEGUSSA MEXICO, S.A. ( ) NEGRO COLOR, S.A. ( )
  - GLASCOMBIZ, S.A. ( ) PIGMENTOS Y OXIDOS, S.A.( )
  - POLIFORMAS PLASTICAS ( ) OTROS ¿CUALES? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 6.-¿QUE EMPRESA OFRECE MEJOR CALIDAD?

- COLORES CERAMICOS, S.A.( ) FERRO MEXICANA, S.A. ( )
  - DE MATEO Y CIA, S.A.de C.V.( ) HANKO MEXICANA, S.A.( )
  - DEGUSSA MEXICO, S.A. ( ) NEGRO COLOR, S.A. ( )
  - GLASCOMBIZ, S.A. ( ) PIGMENTOS Y OXIDOS,S.A.( )
  - POLIFORMAS PLASTICAS ( ) OTROS ¿CUALES? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 7.- ¿QUE EMPRESA OFRECE MEJOR DESCUENTO SOBRE COMPRA?

- COLORES CERAMICOS, S.A. ( ) FERRO MEXICANA, S.A. ( )
  - DE MATEO Y CIA, S.A.de C.V.( ) HANKO MEXICANA, S.A.( )
  - DEGUSSA MEXICO, S.A. ( ) NEGRO COLOR, S.A. ( )
  - GLASCOMBIZ, S.A. ( ) PIGMENTOS Y OXIDOS, S.A.( )
  - POLIFORMAS PLASTICAS ( ) OTROS ¿CUALES? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

14.- ¿CON QUIEN ADQUIERE SUS PRODUCTOS?

- . PRODUCTOR ( )
- . AGENTE ( )
- . DISTRIBUIDOR INDUSTRIAL ( )

15.- ¿QUE PRECIO LE GUSTARIA PAGAR POE EL PRODUCTO?

- \$ \_\_\_\_\_ BLANCO
- \$ \_\_\_\_\_ AMARILLO
- \$ \_\_\_\_\_ ROJO
- \$ \_\_\_\_\_ NARANJA
- \$ \_\_\_\_\_ AZUL

16.- ¿QUE OTRA NECESIDAD EN EL RAMO DE PINTURA NO ESTA SIENDO-SATISFECHO ACTUALMENTE POR EL MERCADO DE PRODUCTOS DE --PINTURAS?

17.- ¿QUE OTROS SERVICIOS DESEARIA OFRECIERAN LOS PRODUCTORES-DE PINTURA, QUE HAY EN EL MERCADO?

NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_

DOMICILIO \_\_\_\_\_

NUMERO DE EMPLEADOS \_\_\_\_\_

CAPITAL SOCIAL \$ \_\_\_\_\_

GRACIAS POR COLABORAR.

## BIBLIOGRAFIA

. BUZZEL. NOURSE. MATTHEWS. LEVIT

UN ANALISIS CONTEMPORANEO

EDITORIAL CECSA MEXICO 1979

CONCAMIN

LA INDUSTRIA MEXICANA

MEXICO 1983

CHARLES T. HORNGREN

LA CONTABILIDAD DE COSTOS

EDITORIAL UTEHA MEXICO/BUENOS AIRES 1969

EDUARDO VILLEGAS R.

LA INFORMACION FINANCIERA EN LA ADMINISTRACION

EDITORIAL LARO MEXICO 1982

GEORGE A. STEINER

PLANEACION ESTRATEGICA

EDITORIAL CECSA MEXICO 1983

**KENNETH J. ALBERT**

**MANUAL DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA**  
**EDITORIAL MC. GRAW HILL MEXICO 1981.**

**LAURA FISHER Y ALMA NAVARRO**

**INTRODUCCION A LA INVESTIGACION DE MERCADOS**  
**EDITORIAL INTERAMERICANA MEXICO 1985.**

**MICHEL E. PORTER**

**ESTRATEGIA COMPETITIVA**  
**EDITORIALCECSA MEXICO 1982.**

**PHILIP KOTLER**

**DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA**  
**EDITORIAL DIANA MEXICO 1981**

**STEPHEN P. SAHO**

**ESTADISTICA PARA ECONOMISTAS Y ADMINISTRADORES DE**  
**EPRESA. EDITORIAL HERRERO HERMANOS MEXICO 1960**