



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

---

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**“La Planeación Prospectiva Aplicada al  
Desarrollo de la Empresa Mamisha”**

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
*Licenciado en Sistemas Comerciales*

**PRESENTA**

Salimar Del Rosario Valdez Gil

**DIRECTOR DE TESIS**

M.C. Edgar Sansores Guerrero

Chetumal, Quintana Roo 2009

# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

DIRECTOR: \_\_\_\_\_  
M.C. Edgar Sansores Guerrero

ASESOR: \_\_\_\_\_  
M.C. Nancy Angelina Quintal García

ASESOR: \_\_\_\_\_  
M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

Chetumal, Quintana Roo, Junio de 2008

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios por permitirme haber terminado este trabajo con éxito y haberme guiado mental y espiritualmente a lo largo de mis estudios y la elaboración de mi tesis, por haberme dado paciencia, serenidad y esperanza cuando la necesite.*

*A mis padres por ser punto clave en la terminación de esta etapa de mi vida y haber depositado en mí la confianza suficiente para hacer que avanzara sin detenerme a lo largo de mis estudios. Los amo papis.*

*A mis hermanos Jhosi y Paul, simplemente porque existen y es motivación suficiente para que luche por una superación profesional y espiritual.*

*A mi familia y amigos, por apoyarme en los momentos en que lo necesite, tanto en trabajos como en consejos.*

*A ti, que has sido y eres una persona muy especial e importante en mi vida desde que te conocí y que se que pase lo que pase estarás a mi lado apoyándome y ayudándome cuando lo necesite.*

*A mis maestros, que sin sus grandes conocimientos y apoyo no hubiese logrado terminar este trabajo.*

*Y a todos aquellos que simplemente me han ayudado a ver la vida de una bella manera.*

## RESUMEN

Autor: Salimar del Rosario Valdez Gil  
Titulo: “La Planeación Prospectiva Aplicada al Desarrollo de la Empresa Mamisha”  
Institución: Universidad de Quintana Roo  
Grado: Licenciatura en Sistemas Comerciales  
Año: 2009.

A pesar de ser la capital del Estado, Chetumal se caracteriza por ser una ciudad donde la mayoría los negocios son Pequeñas Empresas, las cuales con la llegada de franquicias han tenido que cerrar o duplicar esfuerzos para la supervivencia de estas.

Este trabajo nos presenta a la empresa Mamisha, una PyMe que igual que las demás lucha por la supervivencia en un mercado en el cual la competencia es cada día más notoria. La investigación que se hizo nos muestra una recopilación de los mejores investigadores de mercado, mostrándonos las matrices más importantes que diversas empresas han utilizado para la creación y supervivencia de estas.

Se eligió una metodología aplicable a Mamisha, la cual evaluó y arrojó los resultados necesarios para poder ver la situación actual de esta empresa.

Al mismo tiempo se crearon las estrategias y objetivos que la empresa necesita para poder sobrevivir en un mercado competitivo, así como la creación de aquellas herramientas faltantes.

Es importante recalcar que aunque la situación de la empresa sea buena o mala, se debe hacer periódicamente una evaluación o el replanteamiento de estrategias y objetivos, que sirvan para que la mejora y el buen funcionamiento de las PyMes.

# ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
I.- Planteamiento del problema	2
II.- Objetivo general	3
III.- Objetivos específicos	3
IV.- Hipótesis	3
V.- Breve descripción del contenido de la tesis	3
<b>Capitulo I. Fundamentos Teóricos</b>	
1.1 Introducción	5
1.2 Instrumentos estratégicos	5
1.2.1 Matriz FODA	5
1.2.2 Matriz de Ansoff	8
1.2.3 Matriz de BCG	11
1.2.4 Matriz de McKinsey	13
1.2.5 La curva de experiencia	15
1.2.6 El modelo de las cinco fuerzas de Porter	15
1.2.7 Las Estrategias Genéricas de Porter	17
1.2.8 La cadena de valor	20
1.2.8.1 Actividades Primarias	21
1.2.8.2 Actividades de Apoyo	22
1.2.9 El diamante	25
1.2.10 Matriz de Yoffie	27
1.3 Globalización e internacionalización	29
1.4 La planeación estratégica y las empresas	32
1.5 Conclusión	34
<b>Capitulo II. Análisis situacional de la empresa</b>	
2.1 Introducción	36
2.2 Evolución histórica	36
2.2.1 Antecedentes	36
2.3 Definiciones fundamentales	38
2.3.1 Misión	38
2.3.2 Visión	39
2.3.3 Objetivos	39
2.3.4 Productos	39
2.3.5 Clientes	39
2.3.6 Estructura organizacional	39
2.3.7 Organigrama	40
2.4 Infraestructura	40
2.4.1 Mobiliario y equipo	40
2.4.2 Ubicación	41
2.4.3 Planos de las instalaciones	42
2.5 Régimen fiscal	42
2.6 Régimen jurídico	43
2.7 Diagnostico de la situación actual	43

2.8 Metodología	43
2.9 Interpretación de resultados	45
2.9.1 Evaluación del área de administración de la empresa	45
2.9.1.1 Responsabilidad social	45
2.9.1.2 Estrategias de la administración	46
2.9.1.3 Organización administrativa	47
2.9.1.4 Información	48
2.9.1.5 Planes de administración	48
2.9.2 Evaluación del Área de Recursos Humanos de la Empresa	49
2.9.2.1 Política de recursos humanos	49
2.9.2.2 Admisión y empleo	50
2.9.2.3 Sistema de evaluación	50
2.9.2.4 Comunicación	51
2.9.2.5 Desarrollo de capacidad	52
2.9.2.6 Bienestar y seguridad	52
2.9.3 Evaluación del Área de Finanzas de la Empresa	53
2.9.3.1 Sistema y procedimientos de contabilidad	53
2.9.3.2 Plan de inversión en las instalaciones y máquinas	53
2.9.3.3 Rentabilidad	54
2.9.3.4 Seguridad (estructura financiera)	54
2.9.3.5 Liquidez capital	55
2.9.4 Evaluación del área de mercadeo y ventas de la empresa	56
2.9.4.1 Mercado	56
2.9.4.2 Estrategia	56
2.9.4.3 Satisfacción del cliente	57
2.9.4.4 Productos	57
2.10 Conclusión	58
<b>Capitulo III. Estrategias de Marketing</b>	
3.1 Introducción	60
3.2 Misión	60
3.3 Visión	60
3.4 Objetivos	60
3.4.1 A corto plazo	60
3.4.2 A mediano plazo	61
3.4.3 A largo plazo	61
3.5 Estrategias de mercadotecnia	61
3.5.1 Estrategia de producto	61
3.5.2 Estrategia de precio	62
3.5.3 Estrategia de plaza	62
3.5.4 Estrategias de promoción	63
3.6 Descripción de las estrategias	63
3.6.1 Estrategias de producto	63
3.6.2 Estrategias de precio	64
3.6.3 Estrategias de plaza	65
3.6.4 Estrategias de promoción	65
3.7 Conclusión	68
<b>Capitulo IV. Conclusiones y recomendaciones</b>	

4.1 Conclusiones	70
4.2 recomendaciones	72

## **INDICE DE GRAFICOS, CUADROS, TABLAS Y FIGURAS**

<b>Grafica 1.</b> Matriz FODA	<b>6</b>
<b>Grafica 2.</b> Modelos de las siete "S" de McKinsey	<b>7</b>
<b>Grafica 3.</b> Matriz de desarrollo	<b>8</b>
<b>Grafica 4.</b> Matriz de Boston Consulting Group	<b>12</b>
<b>Grafica 5.</b> Matriz de atracción de mercado/posición competitiva	<b>14</b>
<b>Grafica 6.</b> La curva de experiencia	<b>15</b>
<b>Grafica 7.</b> El modelo de las cinco fuerzas	<b>16</b>
<b>Grafica 8.</b> Las tres estrategias genéricas	<b>19</b>
<b>Grafica 9.</b> Cadena de valor	<b>21</b>
<b>Grafica 10.</b> El diamante	<b>27</b>
<b>Grafica 11.</b> Matriz de estrategias competitivas internacionales	<b>28</b>
<b>Grafica 12.</b> Desarrollo de core competences end products	<b>30</b>
<b>Grafica 13.</b> Pasos de la planeación estratégica	<b>33</b>
<b>Grafica 14.</b> Metodología JICA	<b>44</b>
<b>Grafica 15.</b> Matriz estrategias/objetivos	<b>67</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>73</b>
<b>Glosario de términos</b>	<b>76</b>

UQROO.SISBI.CEDOC

## INTRODUCCION

La siguiente investigación tiene por objetivo el crear las herramientas de marketing necesarias para el mejoramiento y buen funcionamiento de la empresa denominada "Mamisha", donde la obtención de datos se dio a través de una encuesta aplicada a la empresa, información de los propietarios y de fuentes bibliográficas como son libros sobre marketing y paginas en internet sobre el mismo tema.

En el capítulo I se presenta la parte teórica, que consiste en una serie de herramientas estratégicas, podría decirse que las mas importantes, las cuales nos habla de su creador, el motivo de la creación, y los resultados que se pueden obtener de estas. Cada herramienta viene simplificada en matriz o cuadro.

En el capítulo II viene información detallada acerca de la empresa a la cual se le crearán y aplicarán las herramientas de mercadotecnia, en este caso es una PyMes, tomando en cuenta la importancia que tienen estas para la economía del País. Entre la información que se incluye de la empresa se encuentra la creación del nombre, slogan y logotipo, así como sobre el funcionamiento interno de la misma. También se expondrán los resultados de la metodología utilizada, la cual fue desarrollada por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón.

En el capítulo III se crean aquellos elementos faltantes en la empresa, de acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta, así como de los objetivos y estrategias, las cuales son incluidas dentro de una matriz estrategias-objetivos.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.



## I.- Planteamiento del Problema

En Quintana Roo, las micro y pequeñas empresas se encuentran ante un gran reto, ya que debido a las condiciones económicas y sociales por las que atraviesa nuestro país, se han visto forzadas a implementar nuevos esquemas de funcionamiento que les permitan permanecer en el mercado.

Por otra parte, a pesar de que nuestro estado se encuentra ubicado en un lugar geográficamente estratégico (por su cercanía con Centroamérica y el Caribe), que cuenta con acuerdos comerciales y posee una mano de obra barata; ya no es suficiente para seguir considerando a estas ventajas significativas. Ante la apertura comercial del país y la llegada de nuevos inversionistas con una visión más global de la economía se presenta una seria amenaza para los empresarios locales, los cuales, deberán apoyarse de todas las herramientas y recursos, financieros, humanos y materiales para alcanzar sus objetivos y ser competitivos.

Esta situación lejos de asustarnos debe motivarnos. Pues así como se vislumbrar serías amenazas en caso de no hacer algo también pueden identificarse oportunidades para aquellas empresas que logren entender el entorno y adaptarse. Las empresas, el gobierno y las instituciones de educación superior tienen un papel importante en este escenario, el cual deberán cumplir adecuadamente para generar sinergia y lograr el éxito colectivo.

Siendo parte de estas acciones y como un compromiso profesional, se pretende, mediante esta investigación, trabajar con la empresa "Mamisha", para identificar a través de las herramientas de la planeación estratégica su situación actual y su nivel de competitividad, para elaborar una propuesta de desarrollo que le permita no solo permanecer en el mercado sino posicionarse.

## **II.- Objetivo General**

Diseñar la estrategia competitiva de la empresa Mamisha a partir de la aplicación de la planeación prospectiva y las diversas herramientas de la mercadotecnia.

## **III.- Objetivos Específicos**

- Elaborar un análisis descriptivo de los fundamentos teóricos en los que se sustenta la planeación estratégica.
- Realizar un análisis estratégico a la empresa para conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además de un diagnóstico empresarial para identificar el nivel competitivo de la empresa.
- Diseñar la estrategia competitiva de la empresa Mamisha.

## **IV.- Hipótesis**

A través de la planeación prospectiva se puede diseñar la estrategia competitiva de la empresa Mamisha.

## **V.- Breve Descripción del Contenido de la Tesis.**

El primer capítulo no es más que, la recolección de datos teóricos acerca de las diferentes matrices mercadológicas que existen, así como de los autores que las crearon.

El segundo capítulo es la evaluación e interpretación de los datos obtenidos, según la metodología aplicada a la empresa Mamisha.

El tercer capítulo es la creación de las herramientas de marketing faltantes a la empresa Mamisha, plasmadas de igual manera en una matriz de estrategias/objetivos.

El cuarto capítulo son las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

**CAPITULO 1**  
**FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

UQROO.SISBICEDOC

## **1.1 Introducción**

En este capítulo se presenta un análisis descriptivo de la teoría administrativa desarrollada por Porter, McKensy, Ansoff y Kottler; así como su aplicación para el desarrollo de PYMES. Esta sección se encuentra integrada por dos apartados; en el primero se describen los instrumentos estratégicos utilizados para la elaboración de planes de desarrollo, en el segundo se analiza su aplicación, en las PYMES, para la formulación de estrategias competitivas.

Es importante mencionar que resulta trascendental para el desarrollo de esta investigación el comprender las bases teóricas en las que se sustentan los diversos instrumentos estratégicos.

## **1.2 Instrumentos estratégicos**

Los instrumentos estratégicos son un conjunto de herramientas analíticas que forman parte de la planeación y tienen por objetivo determinar qué aspectos de la empresa resultan competitivos, es decir, son insensibles a los cambios en el entorno económico-social. Dentro de estos instrumentos se considera: el Análisis FODA, la Matriz de Ansoff, la Matriz Crecimiento- Participación (BCG), Matriz Mc.Kinsey y finalmente el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

### **1.2.1 Matriz FODA**

Creada en los años sesenta la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es el primer instrumento estratégico utilizado para el desarrollo de empresas. De acuerdo con Porter (2001) esta matriz relaciona las Fortalezas y Debilidades de la empresa con las Oportunidades y amenazas del exterior, de esto se elabora un diagnóstico el cual ubicaría a la empresa en una de cuatro posiciones posibles:

- Una empresa débil en un ambiente positivo, de oportunidades.
- Una empresa fuerte en un ambiente positivo, de oportunidades.

- Una empresa fuerte en un ambiente negativo, de amenazas.
- Una empresa débil en un ambiente negativo, de amenazas.

Ahora, para poder analizar la matriz es necesario tomar en cuenta una metodología de cuantificación. Para esto primero hay que definir cuales son las principales fortalezas y debilidades que puede tener una empresa, y tomando en cuenta el entorno exterior, las principales oportunidades y amenazas.

Ya teniendo una lista de las variables de la matriz, Porter (1960), le da un valor a cada factor; a los anotados en Debilidades y Amenazas, un valor entre -5; y a los anotados en Fortalezas y Oportunidades un +5.

Una vez asignados los valores, se suman las cantidades y el resultado se divide entre el número de factores. Se debe obtener un valor entre -5 y +5, que define un punto en cada uno de los cuatro cuadrantes de la matriz.

**Gráfica 1. MATRIZ FODA**

		<b>EMPRESA</b>	
		(FORTALEZAS Y DEBILIDADES)	
		FUERTE	DEBIL
<b>AMBIENTE</b> (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	POSITIVO	EXPANSIÓN	REPOSICIONAMIENTO
	NEGATIVO	DIVERSIFICACIÓN	LIQUIDACIÓN

Fuente: Roberto Dvoskin.

Según Dvoskin, (2004) puede ocurrir que las importancias relativas de las variables elegidas no sean iguales, es por ello que se hace necesario ponderar cada variable, es decir, darle un peso relativo distinto. Para ellos debe tenerse en cuenta que la suma de los ponderadores siempre debe dar 100. Aplicando esta matriz, cualquier problema estratégico que presente la empresa quedara ubicado en alguno de los cuatro cuadrantes de esta.

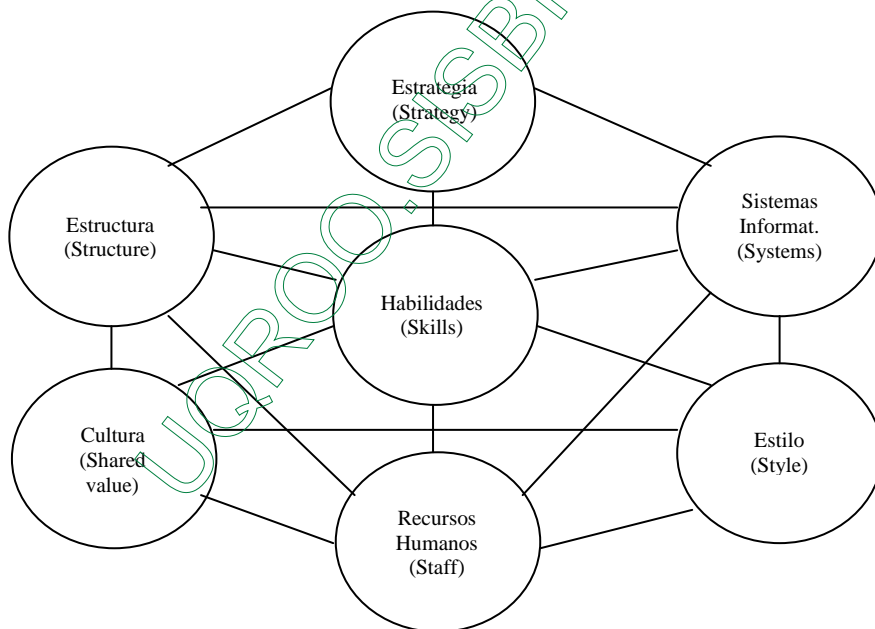
Para analizar las oportunidades y amenazas de la empresa es recomendable tomar en cuenta el entorno externo, que a su vez se divide en 7 contextos, como son:

- Entorno político
- Entorno social
- Entorno tecnológico
- Entorno económico
- Entorno de los clientes
- Entorno de los competidores
- Entorno legal

Tomando en cuenta estos 7 contextos, se pueden definir las variables y darles un valor, el cual colocaría a la empresa en el eje de Oportunidades y Amenazas.

De la misma forma, para obtener un valor numérico en el eje de las Fortalezas y Debilidades, se tomaría en cuenta un esquema el cual nos ayudaría a definir las características internas de la empresa. Este esquema es el de las siete "S" de McKinsey:

**Gráfica 2. MODELO DE LAS SIETE "S" DE MCKINSEY**



Fuente: R. Waterman, T. Peters y J. Phillips.

Este esquema nos dice que podemos evaluar internamente a nuestra empresa tomando en cuenta 7 variables: tres de ellas son SOFT (recursos humanos, estilo

de conducción y cultura de la organización); tres mas HARD (los sistemas de información que dicha organización posee, la estructura organizativa y su estrategia); y por ultimo, una variable integradora como es el conjunto de habilidades diferenciales de la empresa.

### 1.2.2 Matriz de Ansoff

Esta matriz es desarrollada por Igor Ansoff en la misma etapa que apareció la matriz Foda, en los años 60`s, la cual fue diseñada para explicar la relación entre desarrollo de producto y mercado. En comparación con la matriz FODA, esta matriz llamada también de Desarrollo, indica el camino a seguir a través de la detección de posibles estrategias de producto.

Según Ansoff (1960), en esta matriz analítica se relacionan los productos con los mercados, tomando en cuenta un criterio de novedad o actualidad. Si tomamos en cuenta una situación determinada de una empresa y aplicamos esta matriz, obtendríamos información sobre cual sería el mejor camino a seguir entre 4 vertientes:

- Continuar con un producto existente en un mercado existente.
- Desarrollar un producto nuevo para un mercado existente.
- Buscar un mercado nuevo para un producto existente.
- Desarrollar un producto nuevo para un mercado nuevo

**Gráfica 3. MATRIZ DE DESARROLLO**

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<b>PENETRACIÓN</b>	<b>DIFERENCIACIÓN O DESARROLLO DE PRODUCTOS</b>
	NUEVOS	<b>SEGMENTACIÓN O DESARROLLO DE MERCADOS</b>	<b>DIVERSIFICACIÓN</b>

Fuente: I. Ansoff.

Habiendo conocido la matriz FODA y la matriz de Desarrollo de Ansoff, nos permite hacer un trabajo mas a detalle y correcto sobre la situación en que se encuentra una empresa y así poder desarrollar una estrategia de posicionamiento adecuada para esta.

Como sabemos la matriz FODA se centra en analizar la parte interna de la empresa o las fortalezas y debilidades de un producto, y externamente las oportunidades y debilidades de un mercado; y la matriz de Ansoff entrelaza el producto con el mercado, a los que caracteriza como nuevos o existentes.

En síntesis, el uso simultaneo de estas matrices permite a la empresa centrarse de manera específica en la problemática, ya que, la matriz FODA vincula a la empresa con el ambiente interno y externo; y la de Ansoff vincula al producto específico que le interesa a la empresa con el mercado específico al que va dirigido ese producto.

La forma en que se analizan un producto y un mercado a partir de estas matrices es la siguiente (Dvoskin, 2004).

1. Se parte de la matriz FODA, con lo cual se hace un análisis interno de las fortalezas y debilidades de una empresa: ¿nos encontramos frente a una empresa fuertemente establecida en un mercado, o presenta ciertas debilidades? También se procede al análisis externo: ¿se trata de un mercado con oportunidades de crecimiento, o sometido a diversas amenazas?
2. Según la preponderancia de fortalezas o debilidades y de oportunidades o amenazas, podemos ubicarnos en uno de los cuatro cuadrantes.
3. Superponemos luego la matriz FODA a la de Ansoff, y nos ubicamos en esta última en el mismo cuadrante que resulto en la primera.

Luego de analizar la cuestión con las 2 matrices, quedan establecidas cuatro situaciones posibles, que determinaran cuatro posibles estrategias a seguir:



1. Que la empresa tenga varias fortalezas y pocas debilidades, a la vez que el mercado presenta más oportunidades que amenazas. Nos encontramos en el cuadrante 1. Vamos entonces al cuadrante 1 de la matriz de Ansoff, que propone mantener un producto existente en un mercado existente. Como lo que desea es aumentar la penetración en el mercado para percibir más utilidades, la estrategia consiste en vender más a los consumidores actuales sin cambiar el producto. Para lograrlo se pueden tomar diversas decisiones, como reducir el precio del producto, trabajar sobre aspectos de comunicación mejorando el mensaje o la llegada de la publicidad, o bien modificar aspectos de la distribución para lograr una mejor exposición del producto.
2. Que la empresa no sea fuerte, aunque el mercado sea atractivo y presente oportunidades de participación. Nos encontramos entonces en el cuadrante 2. Pasamos al cuadrante respectivo en la matriz de Ansoff, que representa un producto nuevo en un mercado existente. Se busca aumentar las ventas por medio del desarrollo de nuevos productos, o la modificación de los actuales, pero dirigidas a los mismos segmentos de mercado. El producto no debe ser necesariamente nuevo, sino que puede presentar ciertas modificaciones en el tamaño, diseño, empaque, color, es decir, en sus atributos exógenos.
3. Que la empresa se encuentre en una posición fuerte en el mercado existente, pero que el mercado presente mas amenazas que oportunidades, ya sea porque están ingresando varios competidores o porque ya está saturado y no evidencia perspectivas de crecimiento, con lo cual las utilidades se ven afectadas. Estamos así en el cuadrante 3. Pasamos al tercer cuadrante de la matriz de Ansoff: un producto existente en un mercado nuevo. La posibilidad es aumentar las ventas mediante la identificación de nuevos segmentos de mercado, en reemplazo de los que entrañan amenazas. Serán necesarias definiciones de marketing que posibiliten la llegada del producto a esos nuevo segmentos.

4. Que la empresa se vea debilitada y que el mercado existente presente mas amenazas que oportunidades. Nos encontramos en el cuadrante 4. El cuadrante respectivo en la matriz Ansoff indica la posibilidad de aumentar las utilidades incursionando en nuevos mercados con nuevos productos. El mercado elegido debería tener una tasa de crecimiento atractiva, que permita la entrada de nuevas empresas y en el que aun se perciban utilidades. Los productos, a su vez, deberían ser aquellos que no impliquen impedimentos según las debilidades de la empresa. Si la tasa de crecimiento de un mercado es baja, y aun así se optara por el, habría que asegurarse de que el nuevo producto fuera lo suficientemente revolucionario como para que su introducción incrementase la demanda en dicho mercado. Solo así se le daría al cliente motivo de compra distinto de los que ya tenía y por el cual estaría dispuesto a cambiar de marca, o a incorporar el consumo de un producto que no está utilizando por el momento.

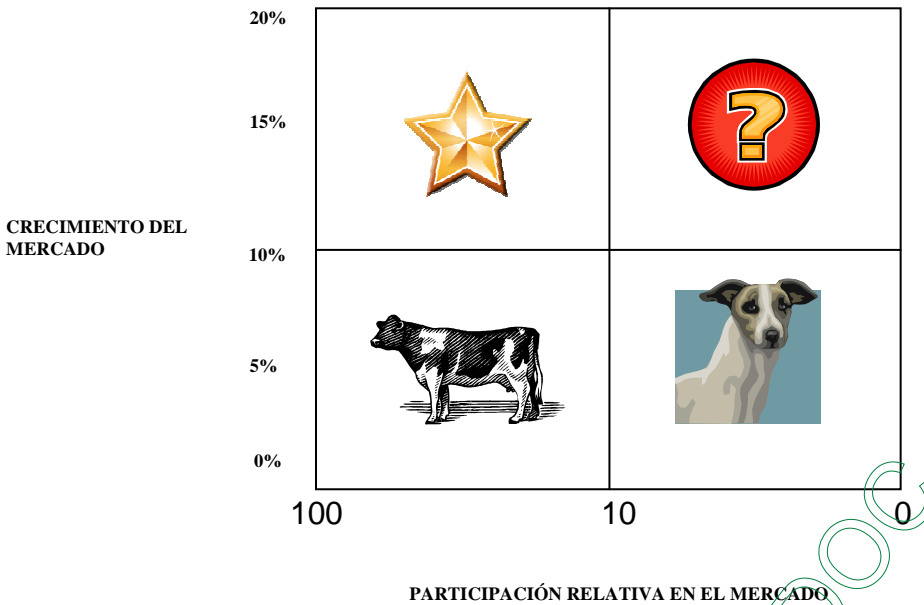
### 1.2.3 Matriz de BCG

La matriz de BCG fue desarrollada en el periodo de 1973-1985 por el Boston Consulting Group, en una época donde lo importante era la competencia. Por lo tanto también se torno importante desplazarla, es por ello que se hicieron 2 instrumentos estratégicos, elementos cuantitativos y en el otro, cualitativos.

Esta matriz definió tres elementos importantes que la hicieron una de las herramientas más poderosas en sus tiempos:

- En que etapa del ciclo de vida se encontraba el producto.
- Si el producto era requeridor de fondos o proveedor de fondos para la empresa.
- Cual era la relación de este producto con la competencia en términos de su participación en el mercado.

## Gráfica 4. MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP



Fuente: Boston Consulting Group

Estos 3 elementos pueden determinarse a partir de dos variables cuantitativas:

- La participación de es producto en el mercado, y
- La tasa anual de crecimiento del producto.

Tomando en cuenta el ciclo de vida del producto y su relación con el mercado, esta matriz despliega 4 posibilidades:

- Cuando recién se lanza un producto al mercado, se encuentra en un plano de poca participación; a esta etapa la matriz la denomina **incógnita** o **niño problema**. Así como puede crecer dentro del mercado y posicionarse, también puede no tener éxito y fracasar.
- A aquellos productos que van creciendo y se posicionan dentro de un mercado, cambian y se convierten en **estrellas**. Es un producto exitoso y bien posicionado en un mercado en crecimiento, pero con esto viene también el surgimiento de competidores, con lo cual tendrá la empresa que crear estrategias para mantenerse en esa posición.

- Llega un momento en que el mercado empieza a buscar productos nuevos y va abandonando a los anteriores. Esto pasa mucho en la actualidad que un producto ocupa una alta participación en el mercado pero en un tiempo demasiado corto, y de la misma forma disminuye la tasa de crecimiento de ese mercado. Aquí es cuando el producto cambia y se convierte en **vaca lechera** porque a pesar la disminución de la tasa de crecimiento del mercado, estos productos siguen teniendo un alto grado de participación y con esto un alto grado de rentabilidad, lo cual a la empresa le conviene y trata de mantenerlo en el mercado.
- cuando la tasa de crecimiento del mercado disminuye, la empresa se deja de interesar por el producto e intenta abandonarlo, ya que las utilidades que genera son significativas. En este caso el producto se convierte en **perro**, ya que no logra mantenerse en el mercado por su bajo rendimiento y lo termina abandonando.

Estos 4 tipos de productos se entrelazan entre si, ya que:

- Para lanzar un **interrogante** o **niño problema** al mercado necesita de mucha inversión, que se lo da el producto **vaca lechera** ya que su rentabilidad es mucho mayor y por su situación no necesita mucha inversión para mantenerse, así que tiene excedente para financiar productos nuevos.
- Los productos **estrella** y **perro** mantiene un equilibrio en cuanto a flujo financiero, ya que no necesitan fondos de otras fuentes, pero tampoco las generan.

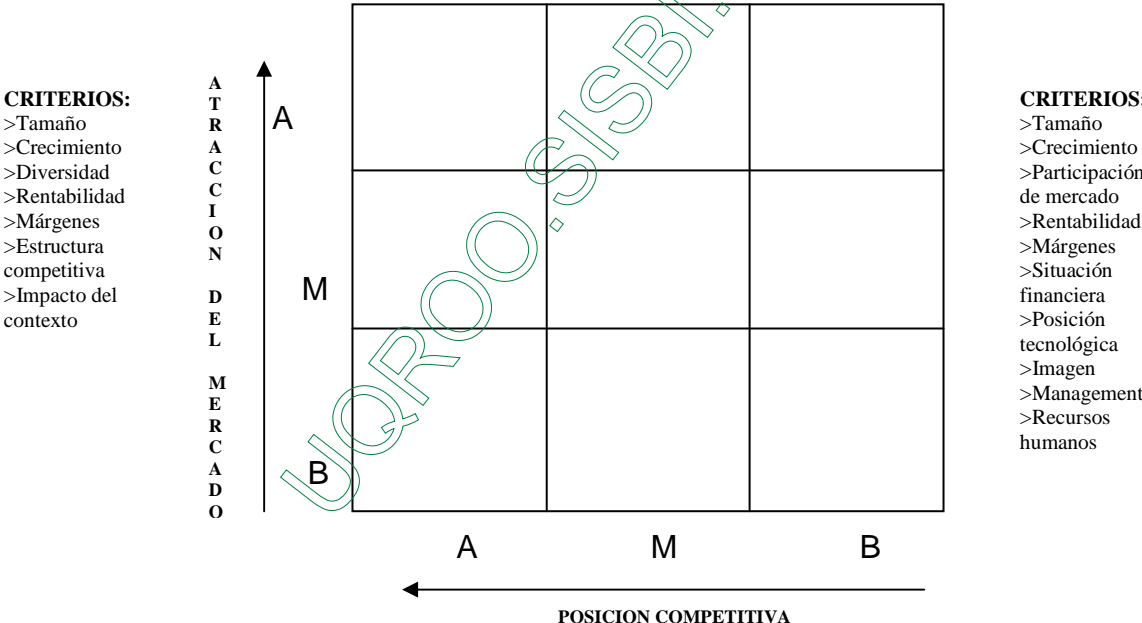
#### 1.2.4 Matriz de Mckinsey

La matriz de Mckinsey fue diseñada por otro grupo consultor para tratar de superar la matriz del BCG. Esta matriz cuenta con dos ejes, el de posición competitiva y la de atracción de mercado, las cuales a su vez describen otras variables explicativas. Se dice que es mas subjetiva ya que toma en cuenta más los aspectos cualitativos y cuantitativos.

A diferencia de la matriz de BCG, para saber cual es el atractivo del mercado, la matriz de Mckinsey ya no toma en cuenta la tasa de crecimiento, sino otras variables como son el tamaño, diversidad, rentabilidad, efectos diferenciales del contexto y la estructura competitiva que no es mas que la cantidad de competidores.

En el caso de la participación del producto en el mercado, la matriz de Mckinsey toma en cuenta variables relacionadas con la unidad de negocios, como son: márgenes de rentabilidad, situación financiera y tecnológica, características de los recursos humanos y el management de la empresa, imagen que el consumidor tiene de la empresa, etc.

**Gráfica 5. MATRIZ DE ATRACCIÓN DE MERCADO/POSICIÓN COMPETITIVA**

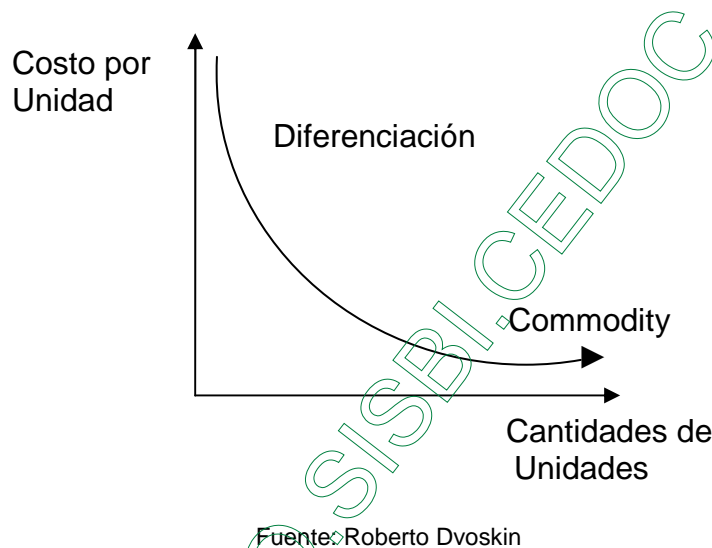


Fuente: Roberto Dvoskin

### 1.2.5 La curva de experiencia

Se le llama curva de experiencia porque mientras mas experiencia vaya adquiriendo la empresa, menores serán los costes de producción. Esta experiencia se adquiere incrementando los niveles de ventas a lo largo de los años. Según Dvosky (2004) la base de la curva de experiencia esta dada por la llamada “ley de los costos decrecientes”, la cual expresa que al duplicarse el nivel de producción, los costos fijos se reducen a la mitad.

**Gráfica 6. LA CURVA DE EXPERIENCIA**



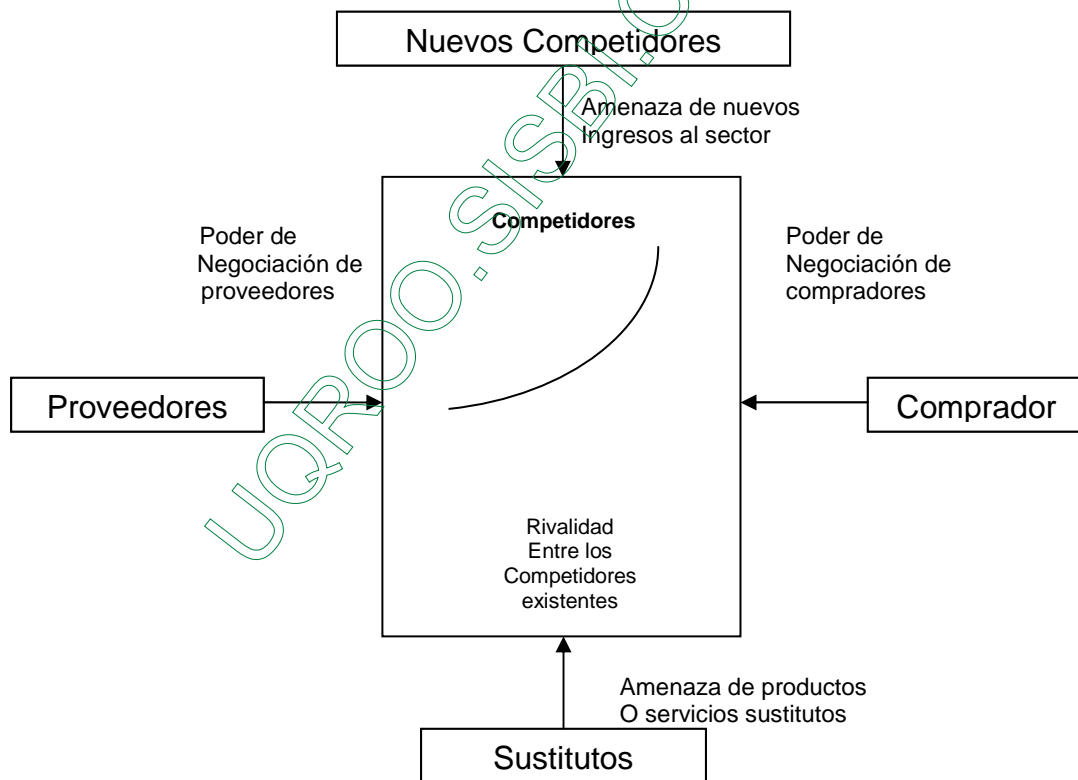
### 1.2.6 El Modelo de las Cinco Fuerzas

Creado por Michael Porter a mediados de los 80 y 90, el modelo de las cinco fuerzas es un esquema el cual plantea la existencia de cinco fuerzas dentro de la empresa y las cuales se mueven sobre dos líneas perpendiculares. En la primera línea se refiere a los factores vinculados al sector económico en donde la empresa desarrolla su accionar. Para analizar este sector es necesario tomar en cuenta: su estructura, las barreras de ingreso al negocio, los promedios de rentabilidad. La idea es que es posible generar un nuevo equilibrio de fuerzas en el que otros competidores tomen importancia o donde los productos o servicios sustitutos reemplacen al propio.

En la segunda línea, Porter (1985) utiliza como variable el poder de negociación, tanto de proveedores como de compradores, frente a la empresa. Para el análisis de este, nos centraremos en la organización y en las posibilidades que tiene para posicionarse sólidamente en un mercado.

Este modelo simplemente es utilizable como un elemento analítico para describir cuales son las fuerzas que, operando en el mercado, tienen una relación de poder frente a determinada empresa, es decir, identificar factores capaces de influir en la toma de decisiones de la empresa a partir de la competencia, de tal manera, que la empresa tome la decisión adecuada en la cual la competencia no le afecte mucho.

**Gráfica 7. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS**



Fuente: Michael Porter

Porter (1985), le da mayor peso a la relación de la empresa con los clientes, por un lado, y con los proveedores por el otro, ya que de esta se puede generar situaciones en las cuales se de una negociación instantánea teniendo en cuenta  $N$  numero de proveedores y  $N$  numero de clientes; o en caso contrario se pueden generar situaciones de tipo conflictivas.

Esta situación, Porter la analiza definiendo cuales son las razones por las cuales se toma la decisión de compra, la cual, de hecho debe tomarse en cuenta como pregunta básica del marketing, en vez de su inversa (porque se toma la decisión de no comprar), la cual es la mas divulgada. Esta pregunta es la base del esquema teórico del marketing relacional, el cual, resalta la importancia de retener al cliente con el que la empresa cuenta. La repuesta que da este enfoque, es, que para retener al cliente, se debe conocer los motivos por los cuales toma la decisión de comprarle a la empresa, y de esa forma poder aumentar los beneficios que obtiene el cliente de la empresa.

Si nos vamos a la parte practica, el esquema de las cinco fuerzas de Porter, que describe el marco competitivo de cualquier empresa es compuesto por tres contextos críticos de la matriz FODA: clientes, proveedores y competidores (micro entorno), por lo que podría ayudar en el momento de la elección de las variables del entorno (oportunidades y amenazas).

### **1.2.7 Las Estrategias Genéricas de Porter.**

Esta matriz desarrollada por Michael Porter, tiene como base fundamental el mismo esquema de las matrices anteriores: un eje vinculado con el mercado, el cual toma en cuenta los clientes actuales y efectivos de la empresa, o para ser precisos, la percepción que tienen estos clientes respecto al servicio o producto que ofrece y la ventaja estratégica que obtiene la empresa de esta percepción.

El otro eje, se refiere a los aspectos internos, los cuales definen a que mercado o segmento esta orientada o quiere venderle, su mercado objetivo o como diría Porter su objetivo estratégico.



Según Porter (1985) los motivos que encuentra acerca de la decisión de compra de un cliente son básicamente dos:

- El producto es el mas barato, ó
- El producto es el mejor.

Claramente vemos que no es más que las percepciones que tiene el cliente del producto ofrecido, la cuales, para promover una decisión de compra, deben encaminarse a una de las dos posibilidades antes mencionadas: la mejor calidad o el menor precio en el mercado. Estas percepciones, son consideradas por Porter como la ventaja estratégica de la empresa.

Como vemos la matriz se apoya de las percepciones del cliente, es decir, la empresa debe seguir trabajando para fortalecer esas percepciones y tomar en cuenta los parámetros que el cliente use para que este continúe comprándoles.

El otro eje de la matriz esta referido al mercado o al segmento de mercado que fue elegido por la empresa como objetivo, el cual, es una decisión interna y previa de la empresa la cual obedece a sus habilidades distintivas que la matriz registra como datos.

Elegir correctamente el objetivo estratégico de una empresa aumenta sus posibilidades de éxito, esto aunado a que la empresa, debe basar sus habilidades distintivas para elegir el mejor segmento de mercado al que quiere ofrecer sus productos, independientemente de las necesidades potenciales de otros segmentos.

Al quedar definidos los dos ejes de la matriz: objetivo estratégico (el mercado al que la empresa se orienta) y ventaja estratégica (la forma en la que el cliente percibe el producto o servicio ofrecido); se combinan los elementos de ventaja estratégica y de objetivo estratégico, los cuales conforman la matriz que define tres estrategias genéricas:

- Estrategia de diferenciación.
- Liderazgo en costos.
- Estrategia de enfoque o alta segmentación.

**Gráfica 8. LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS**



Fuente: Michael Porter

La estrategia de diferenciación consiste en resaltar los atributos de mis productos respecto a mi competencia, haciendo con esto, que el cliente sea capaz de pagar algún precio mayor por obtener ese producto, tomando en cuenta que la empresa tiene como objetivo estratégico dirigirse a todo el mercado y que esta estrategia le permite independizarse de la variable costos y precios.

Para llevar a cabo la estrategia de liderazgo de costos, la empresa debe ser percibida como la más barata, es decir no ofrecer un servicio extra o característica especial a sus productos, simplemente ofrecer un buen producto competitivo dentro de su sector. Una empresa líder en costos, debe organizar toda una cadena de valor, la cual le permitirá tener una mejor organización y con esto obtener márgenes de ganancias superiores a través de una eficiente asignación de costos.

La estrategia de enfoque consiste en dirigirse a un nicho de mercado, es decir, elegir un grupo de clientes potenciales y concentrarse en ellos, conociendo sus necesidades particulares. En este tipo de estrategia por definición no existen competidores, ya que lo que busca esta estrategia es buscar un grupo de clientes con necesidades inusuales, a los cuales la oferta aun no haya satisfecho. En esta estrategia el producto busca posicionarse como el único, por lo tanto, no es mejor ni más barato que otro.

Según Dvoskin (2004) en el caso de que la empresa decida orientarse a todo el mercado, puede hacerlo por dos vías diferentes:

- Intentar llegar a todo el mercado con un producto único;
- Intentar llegar con varios productos a varios segmentos diferentes, con el objetivo de cubrir todo el mercado.

Es necesario tomar en cuenta, que las empresas a partir de su concepción global de la organización, no deben elegir diferentes estrategias genéricas para cada producto, ya que confundirían al cliente. Esto solo se utilizaría en el caso de que la empresa fabrique productos con diferentes marcas.

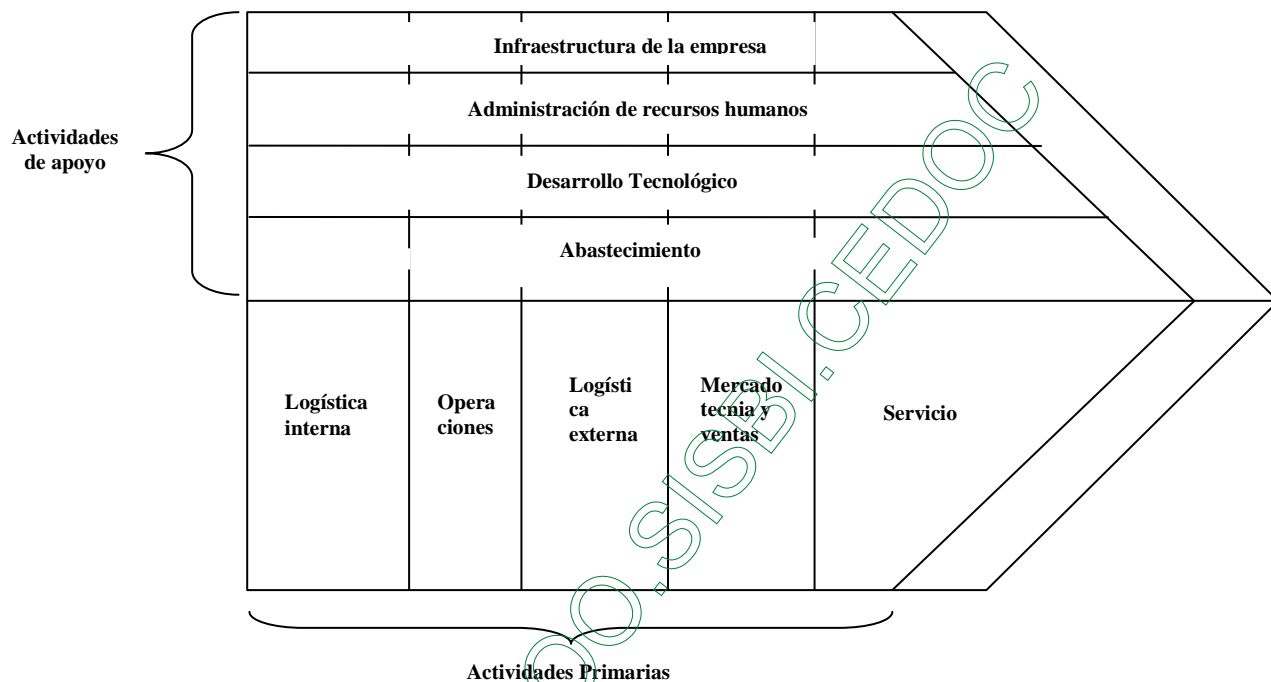
### **1.2.8 La Cadena De Valor**

Desarrollada por Michael Porter como una herramienta estratégica de marketing mas, con la cual termina de completar su obra maestra. En sus matrices anteriores se definió que en el marco en el que opera una organización es un contexto de alta competitividad y que las estrategias genéricas para moverse en ella son tres, con esta herramienta Porter nos dice como le hace la empresa para elegir entre las diferentes estrategias; con esto crea su instrumento mas poderoso: la cadena de valor.

Tomando en cuenta las palabras de Porter (1985) la ventaja de optar entre el costo y la diferenciación surge de la estructura y de las características del sector y es el resultado de cómo se relaciona la empresa dentro del marco competitivo de las cinco fuerzas.

La cadena de valor nos dice, que no hay que ver a la empresa como una unidad, sino como una suma de actividades a realizar para que a partir de la materia prima, conseguir un producto terminado y poder llegar con el al cliente. Estas actividades se dividen en: primaria y de apoyo. Las primarias intervienen directamente en la producción del bien o servicio, distribución, venta y post-venta. Las de apoyo simplemente se refieren a la dinámica de la empresa y posibilitan las primarias. La infraestructura de la empresa, sustenta la cadena entera.

**Gráfica 9. CADENA DE VALOR**



Fuente: Michael Porter

### 1.2.8.1 Actividades Primarias

Según Dvoskin (2004) hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria. En cada categoría se encuadran varias actividades distintas que dependen del sector industrial y de la estrategia de la empresa.

- a) **Logística interna:** actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y distribución de partes del producto, como manejo de

materiales, control de inventarios, programación de vehículos y retorno de los proveedores.

- b) **Operaciones:** actividades asociadas con la transformación de materiales en la forma final del producto, como fabricación, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- c) **Logística externa:** actividades asociadas con el almacenamiento y la distribución física del producto entre los compradores, como albergue de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- d) **Marketing y ventas:** actividades asociadas con la posibilidad de que los consumidores compren un producto y de inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones de canal y precios.
- e) **Servicio:** actividades asociadas con la prestación del servicio para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Cada una de estas categorías puede ser de mayor o menor importancia para una u otra empresa, según el sector industrial al que pertenezcan. Por ejemplo, para un distribuidor, la logística interna y externa, es sin duda el punto mas critico. Para un fabricante de copiadoras de alta velocidad, el servicio se torna la categoría decisiva.

### 1.2.8.2 Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo (Dvoskin, 2004) pueden dividirse en cuatro categorías genéricas. Cada categoría comprende varias actividades diferentes, específicas para cada sector industrial determinado.

- a) **Abastecimiento:** el abastecimiento es la función de comprar insumos que se usan en la cadena de valor de la empresa. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos como maquinaria, equipo de oficina, equipo de laboratorio y edificios; están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las de apoyo.
- b) **Desarrollo de tecnología:** cada actividad de valor representa tecnología, ya sea conocimientos (know how) o procedimientos. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio. Las actividades de desarrollo tecnológico pueden ser agrupadas de manera general en un esfuerzo para mejorar el producto y el proceso de su elaboración.
- c) **Administración de recursos humanos:** consiste en las actividades dirigidas a la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo, y a la cadena de valor completa. La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su capacidad de determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar. En algunos sectores industriales es la clave de la ventaja competitiva.

La infraestructura de la empresa, se compone de los siguientes sectores: administración general, planeamiento, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales, y administración de calidad. Si una empresa esta diversificada, puede ser utilizada por todo el grupo o estar dividida entre las unidades de negocios y la corporación matriz.

Las actividades de valor son los pilares de la ventaja competitiva, es por ello, que son interdependientes y están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor, los cuales son las influencias reciprocas entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra. Estos eslabones puede

llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: por optimización o por coordinación.

Para reconocer los eslabones debemos fijarnos en la cadena de valor, de las líneas punteadas las cuales unen las actividades primarias con las de apoyo.

Los eslabones (Dvoskin, 2004) entre las cadenas de valor pueden ser diferentes de acuerdo con las políticas y medidas adoptadas por la organización.

- El mismo objetivo puede conseguirse de distintas formas. Por ejemplo, brindar un servicio o un producto acorde con las especificaciones de calidad puede lograrse a través de la adquisición de insumos de alta calidad o haciendo inspección del 100 por ciento de los bienes terminados.
- El costo o desempeño de las actividades directas se mejora aplicando mayores esfuerzos en las actividades indirectas. Por ejemplo, una mejor programación (actividad indirecta) reduce el tiempo de viaje de la fuerza de ventas (actividad directa).
- Ciertas actividades desempeñadas por una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar un servicio relativo a un producto. Por ejemplo, el control de calidad total puede reducir sustancialmente los costos de servicio en el mercado.
- Las funciones de seguro de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras. Por ejemplo, la inspección de los insumos recibidos para sustituir a la inspección de bienes terminados.

Para identificar los eslabones es necesario un proceso de búsqueda de las maneras en las que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras. Para aprovechar al máximo los eslabones se requiere de flujos de información que permitan el perfeccionismo y la máxima coordinación.

La ventaja competitiva de la empresa se genera a partir de que la empresa debe decidir a que actividad de valor le dará prioridad para poder superar a la competencia; si decide darle prioridad a sus recursos humanos, obtendrá cierta ventaja competitiva que si eligiera los procesos tecnológicos de desarrollo. De esta forma la empresa al tener un diagnostico sobre sus habilidades, decidirá en que invertirá sus recursos y va aumentando así su ventaja competitiva.

Según Porter todo se trata de estructuras y costos y, como consecuencia, de asignación de recursos.

### **1.2.9 El Diamante**

Desarrollada por Michael Porter a principios de los 90's el diamante plantea la interacción de cuatro elementos (Dvoskin, 2004):

- Las capacidades productivas de la empresa. lo que en economía se conoce como función de producción. Evidentemente, cuanto mas desarrollada este esta función en una empresa, mayor será su posibilidad de competir. Si pensamos en la capacidad competitiva de un país, este factor se expresa en la existencia y grado de desarrollo de mano de obra capacitada e infraestructura necesaria para competir en una determinada industria.

Los factores de producción (mano de obra, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura) son menos importantes que la eficiencia y la velocidad con que una industria particular los crea, mejora y utiliza. Para que los recursos representen una ventaja competitiva deben estar altamente especializados en las necesidades de una industria particular. De esta forma son más escasos y más difíciles de copiar, ya que su manutención demanda una inversión permanente. Los países carecen de factores naturales son impulsados a la innovación y a la creación de ventajas competitivas, es decir que sus desventajas naturales se tornan ventajas competitivas.



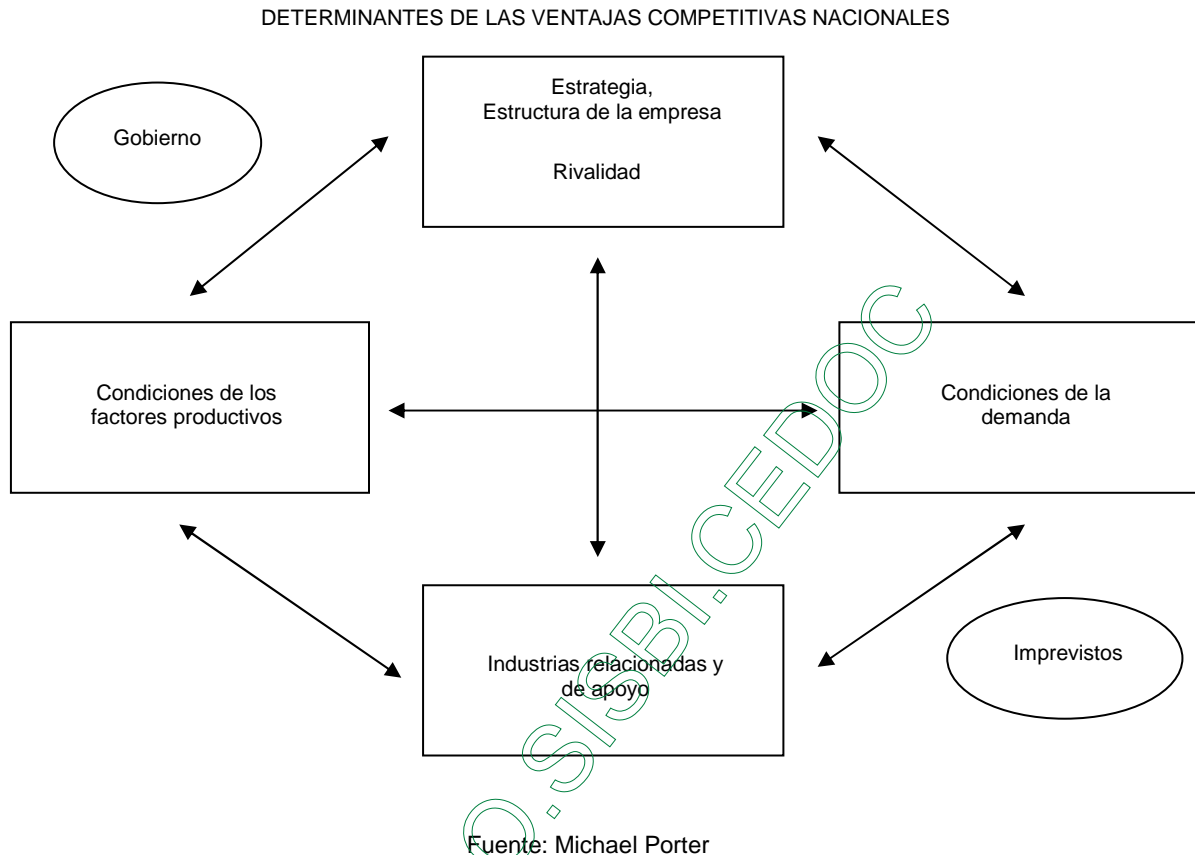
- El conocimiento de la demanda y de sus características. No es comparable la exigencia de un argentino que come un asado en la Costanera de Buenos Aires con la de un japonés que pide el mismo plato en Tokio. La realidad tangible del producto es otra, otro el concepto del producto, y diferente la demanda hacia el.

La globalización no le resta poder a la demanda local, ya que la composición y el carácter del mercado local tiene un gran efecto sobre la forma en que las compañías perciben, interpretan y responden a las necesidades de los consumidores. Las naciones obtienen ventajas competitivas en las industrias en las que la demanda local ofrece a las compañías una visión clara y temprana de las necesidades de los consumidores internacionales. Cuanto mas exigentes y sofisticados sean los consumidores, mas preparada estará la empresa para ingresar en los mercados globales.

- El marco competitivo. Cuanto mayor nivel de competencia haya en un país, mayor experiencia competitiva tendrán sus empresas. Las circunstancias nacionales y el contexto en el que las compañías son creadas, organizadas y dirigidas imprimen fuertes tendencias a su estilo y desarrollo. Cuanto mayor es la competencia a nivel local, mayor es la presión sobre las empresas para innovar y mejorar. La competencia las lleva a bajar los costos y mejorar la calidad y los procesos, así como a crear nuevos productos.
- Otras industrias relacionadas y de apoyo. El nivel de los proveedores de una empresa puede determinar ventajas competitivas para esta. Bancos capaces de competir internacionalmente, por ejemplo, son un proveedor de recursos que le permite a la empresa que trabaje asociada a ellos acceder a una mejor situación competitiva.

En esta matriz Porter indica el efecto de la actuación del gobierno sobre los mercados competitivos y un esquema en el que tenga poca intervención en mercados altamente competitivos.

### Gráfica 10. EL DIAMANTE



#### 1.2.10 Matriz de Yoffie

Creada por David Yoffie en 1993. Esta matriz toma en cuenta dos variables: variable gobierno (nivel de intervención gubernamental) y variable de grado de concentración del sector (grado de concentración del sector).

**Gráfica 11. MATRIZ DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS INTERNACIONALES**  
(Matriz de Yoffie)

NIVEL DE INTERVENCIÓN GUBERNAMENTAL

		<b>B</b>	<b>A</b>
<u>GRADO DE CONCENTRACIÓN DEL SECTOR</u>	<b>A</b>	Competencia oligopólica	Competencia regulada
	<b>B</b>	Ventajas comparativas (Porter)	Competencia política

Basándonos en el cuadro de anterior:

- Para dar lugar a la competencia oligopólica nos tendríamos que situar en el sector industrial con alta concentración, en un país donde el nivel de intervención gubernamental es bajo; en este tipo de competencia la empresa dominante es quien fija las condiciones.
- Ahora, si nos quedamos en el mismo grado de concentración del sector (alto) pero el nivel de intervención del gobierno es alto, daría como resultado una competencia regulada donde dominaría sobre el manejo de la empresa, regulaciones de otro tipo, que a su vez, determinarían una competencia diferente.
- Si nos posicionamos en un sector con baja concentración y con un nivel de intervención gubernamental bajo daría las ventajas comparativas, donde las empresas deciden el grado de competencia.

- Si nos posicionáramos en un sector de alta concentración y el nivel de intervención gubernamental alto nos daría la competencia política, donde el gobierno es el que regula el grado de competencia.

Porter, al darse cuenta que la tendencia mundial se dirigía hacia mercados de alta concentración, decide reformular parte de sus trabajos. Como primer paso deja de hablar de ventajas competitivas y empieza hablar de estrategias corporativas, el cual implica que las fortalezas de la empresa sean utilizadas de forma más eficaz que la competencia.

La globalización al pensarse como universal en el marco de los negocios, cambia fuertemente los lineamientos de la competencia, tomando en cuenta que esta, es la razón de ser del marketing.

### 1.3 Globalización e Internacionalización

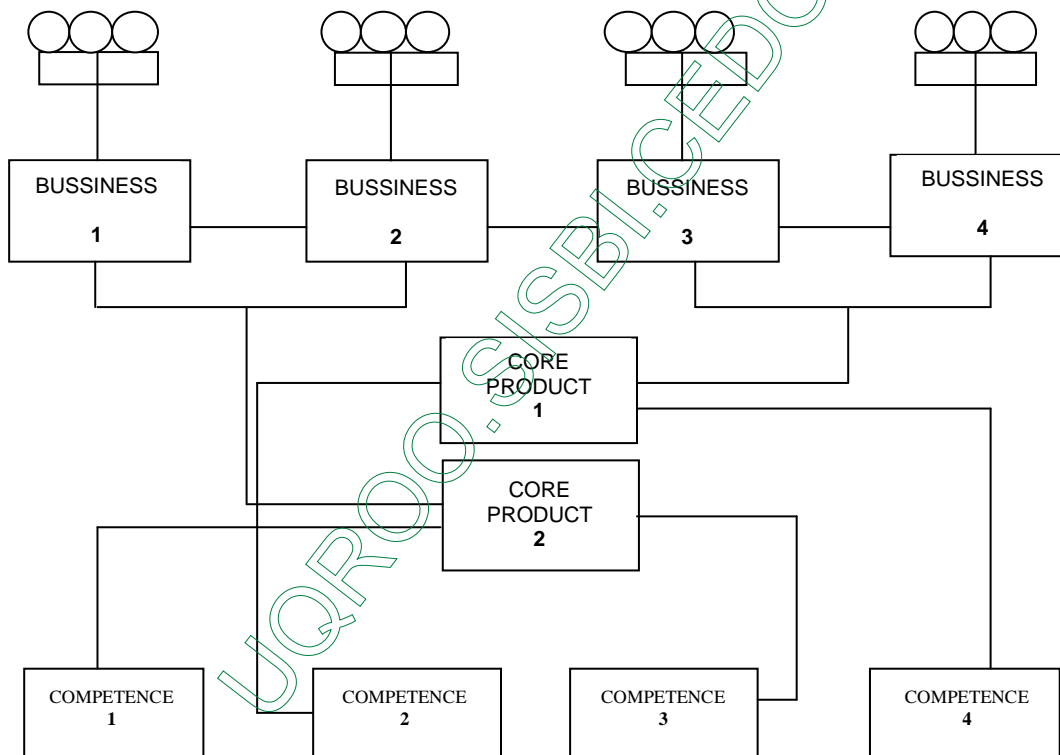
Al llegar la globalización, las empresas dejan de pensar singularmente y empiezan a trabajar en un todo y en la particularidad que cada país tiene. Al globalizarse los mercados y buscar aumentar el nivel de competitividad de las empresas, es retomada y revalorizada la cadena de valor Porteriana como una forma de inyectarles mas dinamismo y mayor capacidad de adaptación a las empresas. Este esquema muestra como se vinculan la problemática de la estrategia con los recursos humanos.

Niveles Estratégicos	Estrategias Multinacionales	Estrategias Globales
Participación en el mercado	Los países se seleccionan por su potencial para generar utilidades	Los países se seleccionan por su contribución a los beneficios de la organización
Oferta de productos	Los productos ofrecidos en cada país son producidos de acuerdo a las necesidades locales	Hay un producto central estándar, con mínimas adaptaciones locales
Ubicación de las actividades de valor agregado	Casi toda la cadena de valor es reproducida en cada país	La cadena de valor se divide en búsquedas de ventajas globales.
Enfoque mercadotécnico	Se adapta totalmente a cada país y se desarrolla localmente.	Se aplica el mismo enfoque mercadotécnico en todos los países
Acciones competitivas	Cada país lleva a cabo sus acciones sin importar que ocurra en otro lado	Las acciones competitivas son integradas en todos los países, mediante su aplicación simultánea o secuencial.

Prahaland y Hamel tenían la idea que una empresa tenía habilidades y que estas debían ser consideradas como competencias centrales o core competences. Basados en esto desarrollaron un esquema organizacional que nombraron “el esquema del árbol”.

Como podemos ver, las raíces del árbol son las habilidades distintivas de la empresa. El tronco del árbol está constituido por los componentes básicos de los productos finales, las ramas por los diferentes negocios y las hojas por los productos finales.

**Gráfica 12. DESARROLLO DE CORE COMPETENCES END PRODUCTS**



Fuente: C. K. Prahaland y G. Hamel

Una core competence es el conocimiento colectivo que una empresa tiene sobre la coordinación de la competencia y de la instalación de nuevas corrientes tecnológicas.

Se podría decir, que las core competences (Dvoskin, 2004):

- Son el resultado del conocimiento colectivo y aplicado de la organización.
- Son capacidades superiores de la gente creativa que trabaja en equipo con efectividad.
- A diferencia de los activos tangibles, no se deterioran con su aplicación, sino que se potencian.
- Son como una “goma de pegar”, un factor aglutinante que adhiere entre si distintas unidades/líneas de negocios.
- Son el motor para el desarrollo de nuevos negocios.
- Como tales, pueden orientar la estrategia de diversificación y de ingreso en un mercado.

Para poder tener estas habilidades es necesario hacer investigación y desarrollo, capacidad para venderse, capacidad de los recursos humanos; este ultimo es de donde mas se apoya la empresa ya que de ahí se deriva una estructura organizacional que facilita la coordinación y la integración de estas.

Recordemos que las raíces del árbol son los productos centrales de la organización (core products): es la pieza indispensable en todos sus negocios. Los productos terminados (end product) siempre van a tener core products.

Con la cadena de valor podemos asociar las core competences con las ventajas competitivas Porterianas, y de esta forma, las empresas podrán elegir una determinada actividad y desarrollar en ella una core competence.

Con el aporte de Prahalad y Hamel se modifica la concepción de la estructura de apoyo organizacional que el marketing requiere, pero la consolidación de este, llega a partir de los 80's gracias a que Porter desarrolla un esquema organizacional que denomino Unidades Estratégicas de Negocios (UEN). Es un cuadro que divide en filas y columnas. Las columnas son los producto/mercados que desarrolla la empresa y las filas son los servicios que la empresa necesita para este fin: finanzas, marketing, investigación y desarrollo.

Este cuadro de tipo matricial revoluciono los esquemas convencionales tipo piramidal y provoco revuelo ya que cada uno de los elementos anotados en las columnas actuaban de forma independiente, lo cual, interiormente generaba una fuerte competencia por los recursos.

El sistema de árbol simboliza una fusión la cual interiormente es considerada de tipo piramidal y exteriormente de esquema matricial. Lo que hace este esquema es mostrarnos la necesidad de formar equipos de trabajo para resolver los problemas generales de la compañía. Al representar el esquema básico de la empresa a partir de las competencias, los productos y los negocios, lograra mantener su identidad a lo largo de las continuas adaptaciones.

#### **1.4 La planeación estratégica y las empresas**

Los siguientes autores nos hablan de planeación, no solo dentro de un plan de negocios específico, sino como algo mas general remitiéndose a lo que es planeación estratégica.

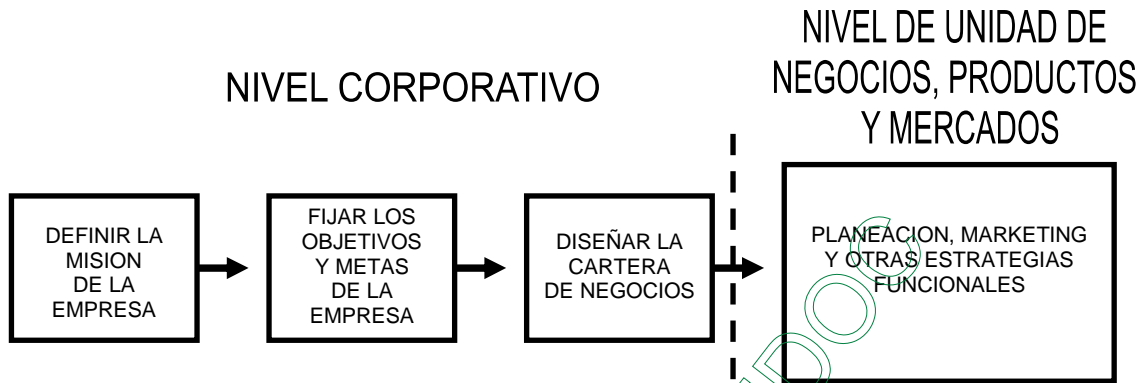
Por ser los planes de negocios una forma de planeación estratégica y por ser la mercadotecnia, el aspecto donde se pretende hacer mayor énfasis a esta investigación, se considera prudente mencionar lo que dicen estos autores al respecto.

A) Kotler y Armstrong (2001). Comentan que las empresas suelen preparar planes anuales, planes a largo plazo y planes estratégicos. Los planes anuales y a largo plazo se ocupan de los negocios actuales de la empresa y como mantenerlos en marcha. En contraste, el plan estratégico implica adaptar la empresa para poder aprovechar las oportunidades que ofrece su entorno al cambiar constantemente.

La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes.

Prepara el escenario para el resto de la planeación en el negocio e implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales.

**Gráfica 13: PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA**



Fuente: Elaboración propia.

B) Martínez (2002). La planeación estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Principalmente como consecuencia de las múltiples variables externas que interactúan en el medio ambiente de las organizaciones. Son las variables sobre las cuales los gerentes no tienen control, pero si pueden y deben responder mediante planes estratégicos. Un futuro incierto y cambiante se complica por la interacción de fuerzas y tendencias ambientales que proyectan fenómenos complejos de gran peso cualitativo, mas cuando se analizan apropiadamente esos fenómenos, es posible construir escenarios futuros que adecuen a una organización y perfilen sus productos, sus clientes, su competencia y su tecnología. O sea, de la apropiada interpretación de las fuerzas y tendencias del medio, dependerá la calidad de respuesta al futuro, a partir del momento presente.



## 1.5 Conclusión

A través de los años el pensamiento estratégico de autores importantes durante de la década de 1980, fueron en constante cambio, ya que no solo deseaban definir una estrategia, sino que se volvió importante relacionar la estrategia con la estructura organizacional y los recursos humanos con los que cuenta la empresa. Con este nuevo pensamiento vienen 2 problemáticas. La primera fue llamada *outsourcing* que consiste en la tercerización de alguna actividad de la empresa. Esto hizo que surja una interrogante importante, ¿Qué es posible tercerizar en una compañía y que no? Pero la pregunta real era, si el core de una empresa se puede tercerizar sin que haya modificaciones estructurales que la hagan perder su esencia y convertirla en otra empresa.

Esto sin duda, hizo pensar demasiado a los teóricos del management, ya que era evidente el camino hacia la tercerización y que las consecuencias de esta eran de largo alcance para las empresas. Dvoskin (2004) propuso que era posible la tercerización de el core de una empresa siempre y cuando se haga a largo plazo, en empresas dinámicas, que hayan reemplazado ese core que se va a tercerizar. Lo que es importante no olvidar, es que una empresa no puede quedarse sin un core, ya que la empresa sufriría errores estructurales que actuarían en su contra.

La segunda problemática abarca la cuestión de hasta donde puede diversificarse una empresa o si es mejor optar por la concentración. La mejor opción es la diversificación, siempre y cuando los nuevos productos que se vayan desarrollando tenga que ver con su core.

Actualmente la variable tiempo juega un papel importante en los esquemas de trabajo de la empresas, ya que esto le exige tener un dinamismo al pensamiento empresarial. Pero lo que en realidad se busca es la lealtad del cliente, a través de oportunidades para retenerlo a lo largo del tiempo, creando una sociedad entre empresario y consumidor.

## **CAPITULO 2**

# **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA MAMISHA**

UQROO.SIC.BI.CEDOC

## **2.1 Introducción**

En este capítulo se presenta una descripción de la evolución histórica y la situación actual de la empresa Mamisha.

Esta sección se encuentra integrada por dos apartados; en el primero se describen los inicios y la evolución de la empresa, en el segundo se analizan las definiciones fundamentales de dicha empresa, como la misión y visión, los objetivos, entre otras.

## **2.2 Evolución Histórica**

Para comprender el estado actual de una empresa se requiere conocer su evolución histórica, la cual refleja el nivel de desarrollo de la ventaja competitiva y su ubicación en el entorno empresarial.

### **2.2.1 Antecedentes**

Todo comenzó como un hobby, cuando los propietarios de la tienda Pedro Pantoja y Aida Gil empezaron a criar pájaros en la parte de atrás de su casa. Pero los pájaros se fueron reproduciendo y se necesitaba mas espacio (llegaron a tener mas de 70 aves entre agapornis, periquillos australianos, canarios, cebitas, ninfas, etc); es por ello que tenían que buscar un lugar donde tenerlos. Casualmente se desocupaba uno de los cuartos que ellos rentan y es ahí donde trasladaron los pájaros para poder criarlos y venderlos entre sus amistades. En un viaje que hicieron a Mérida, iban en busca de unas mascotas para su casa, pero mientras iban visitando las tiendas de mascotas se daban cuenta que los precios en los peces eran muy baratos y que en Chetumal las pocas tiendas que vendían peces, lo hacían a un precio muy alto, aquí se dieron cuenta que este podría ser un excelente negocio.

Es así como un 13 de agosto de 2007 Mamisha abre por primera vez sus puertas, ofreciendo aves y peces, peceras y accesorios. Empezaron con un local chico

pero gracias al éxito que ha tenido la tienda y a la idea de mejorar el negocio, han podido agrandar el local y hacer en la parte de atrás de la tienda su propio aviario en donde crían aves para luego poder venderlas, y lo mismo con algunas especies de peces. También han añadido algunas ideas propias como, la creación de sus propias peceras con formas inusuales y el plus de decorar y envolver peceras para regalo. Poco a poco Mamisha se ha dado a conocer entre la gente, gracias a sus precios bajos y a la variedad de sus productos, logrando tener una cartera de clientes fieles, de hasta 30 personas, y esperan tener mas.

El giro de Mamisha es mascotas reproducidas en cautiverio, ya que no venden animales en peligro de extinción, ni tratan de violar ninguna ley.

Entre sus servicios esta:

- Asesoría en aves y peces
- Instalación y manutención de peceras y avuarios.
- Venta de mascotas: aves, peces, reptiles y mamíferos.
- Venta de accesorios y alimentos para aves, peces, reptiles y mamíferos.

## NOMBRE

**mamisha**  
Aves-peces-mamíferos y accesorios

El nombre tiene un significado familiar para el propietario Pedro Pantoja, ya que así se llamaba un perro chihuahuero que él tuvo y al mismo tiempo es un anagrama compuesto por el nombre de sus hijos:

**MA**rio  
**MI**chelle  
**SHA**ntal

## SLOGAN

### **Nade, vuele o se arrastre nosotros lo tenemos... Si no, se lo conseguimos**

El slogan es alusivo a las mascotas que se manejan en la tienda, nade (peces), vuele (aves), o se arrastre (reptiles y mamíferos), y que si en ese momento no se cuenta con esa mascota, se tiene la facilidad de contactar a cualquier proveedor y conseguir la mascota deseada. Este slogan se utiliza en la parte de atrás de las playeras que manejan los propietarios, no esta junto con el logotipo de la tienda.

## LOGOTIPO



El logotipo es el nombre la tienda con un ave. El ave representativa es el agapornis, ya que es una de las aves que venden en la tienda y porque los propietarios lo consideran un ave llamativo a cualquier tipo de persona, cómica, confiable y de colores hermosos. Es un logotipo sencillo pero que muestra la esencia de la tienda.

### **2.3 Definiciones Fundamentales**

La filosofía de una empresa se refleja en las definiciones fundamentales, esas que le dan sentido y justifican su razón de ser; en ellas el empresario proyecta su aspiración.

#### **2.3.1 Misión**

La empresa no cuenta con misión.

### **2.3.2 Visión**

La empresa no cuenta con visión.

### **2.3.3 Objetivos**

La empresa no cuenta con objetivos.

### **2.3.4 Productos**

Los productos con los que cuenta Mamisha son variados, venden diversas clases de aves (periquillos australianos, canarios, agapornis, loros, cebitas, entre otras) peces (beta, japoneses, ángeles, puff, óscar, entre otras) y mamíferos (perros, hámster, etc), así como accesorios para peceras y aviarios como son: jaulas, peceras, alimento para peces y aves, accesorios para adornar las peceras y jaulas, etc.

### **2.3.5 Clientes**

Mamisha se ha dado a conocer poco a poco entre la población chetumaleña, contando actualmente con una cartera de 30 clientes fieles que solo acuden a ellos para la compra de productos estos representan el 60% de sus ventas, así como aquellos que han ido solo para conocer y han comprado algún producto esporádicamente.

### **2.3.6 Estructura Organizacional**

Las dos únicas personas que trabajan en el negocio son los dueños, Pedro Pantoja Sanchez y Aida Elena Gil Presuel.

### **2.3.7 Organigrama Funcional**

Las dos únicas personas que trabajan en el negocio son los dueños, Pedro Pantoja Sanchez y Aida Elena Gil Presuel.

### **2.4 Infraestructura**

En este apartado se desglosa cada uno de los rubros que conforman el activo de la empresa.

#### **2.4.1 Mobiliario y Equipo**

Entre el mobiliario y equipo que utiliza la empresa para la venta de sus productos cuenta con:

- 23 peceras donde mantienen a los peces que están en venta.
- Una repisa, donde tienen alimentos a la vista para su venta.
- stands. Uno se encuentra en medio de la tienda y tiene peceras donde se exhiben los peces y la otra esta en una pared donde están colgados diversos artículos para peceras y aves.
- Un aviario en la parte de atrás donde crían aves para después exhibirlas en la tienda.
- 5 jaulas con pájaros en exhibición.

## 2.4.2 Ubicación

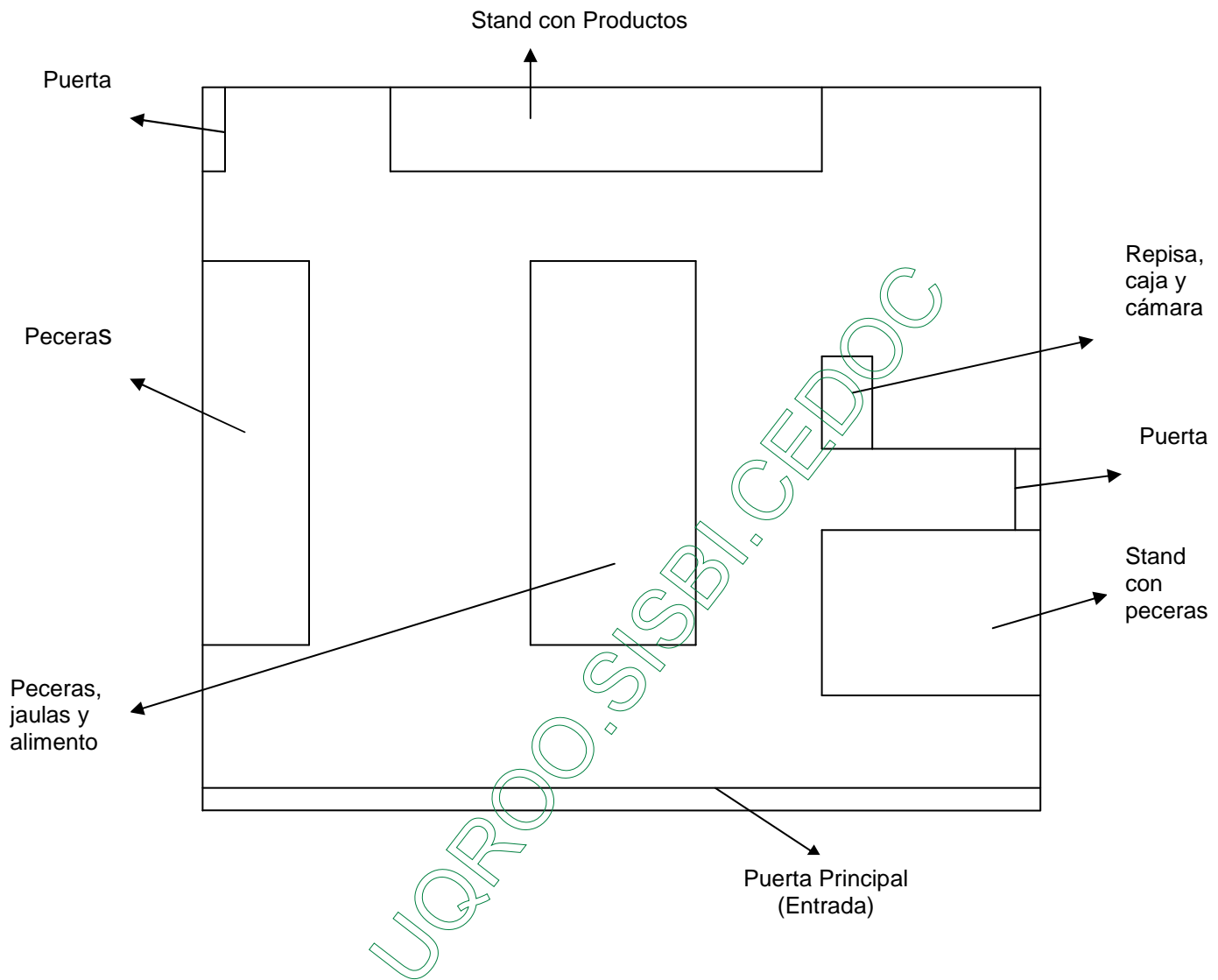


Mamisha se encuentra ubicada sobre la calle Isla Cancún núm. 326 A entre Flores Magon y Rafael E. Melgar en la colonia Jesús Martínez Ross. Las avenidas que enmarcan mamisha son: av. Insurgentes, av. Andrés Q.roo, av. San salvador y la Calzada Veracruz, que serian las avenidas que sirven de referencia para llegar a mamisha.



### 2.4.3 Planos de las Instalaciones

La distribución de las áreas que conforman a la empresa, es la siguiente:



### 2.5 Régimen Fiscal

Mamisha esta dado de alta en Hacienda en el régimen de Pequeño Contribuyente a nombre de Pedro Ramón Pantoja Sánchez, siendo su R.F.C PASP650808BMA.

## **2.6 Régimen Jurídico**

Mamisha esta dado de alta como persona física a nombre de Pedro Ramón Pantoja Sánchez.

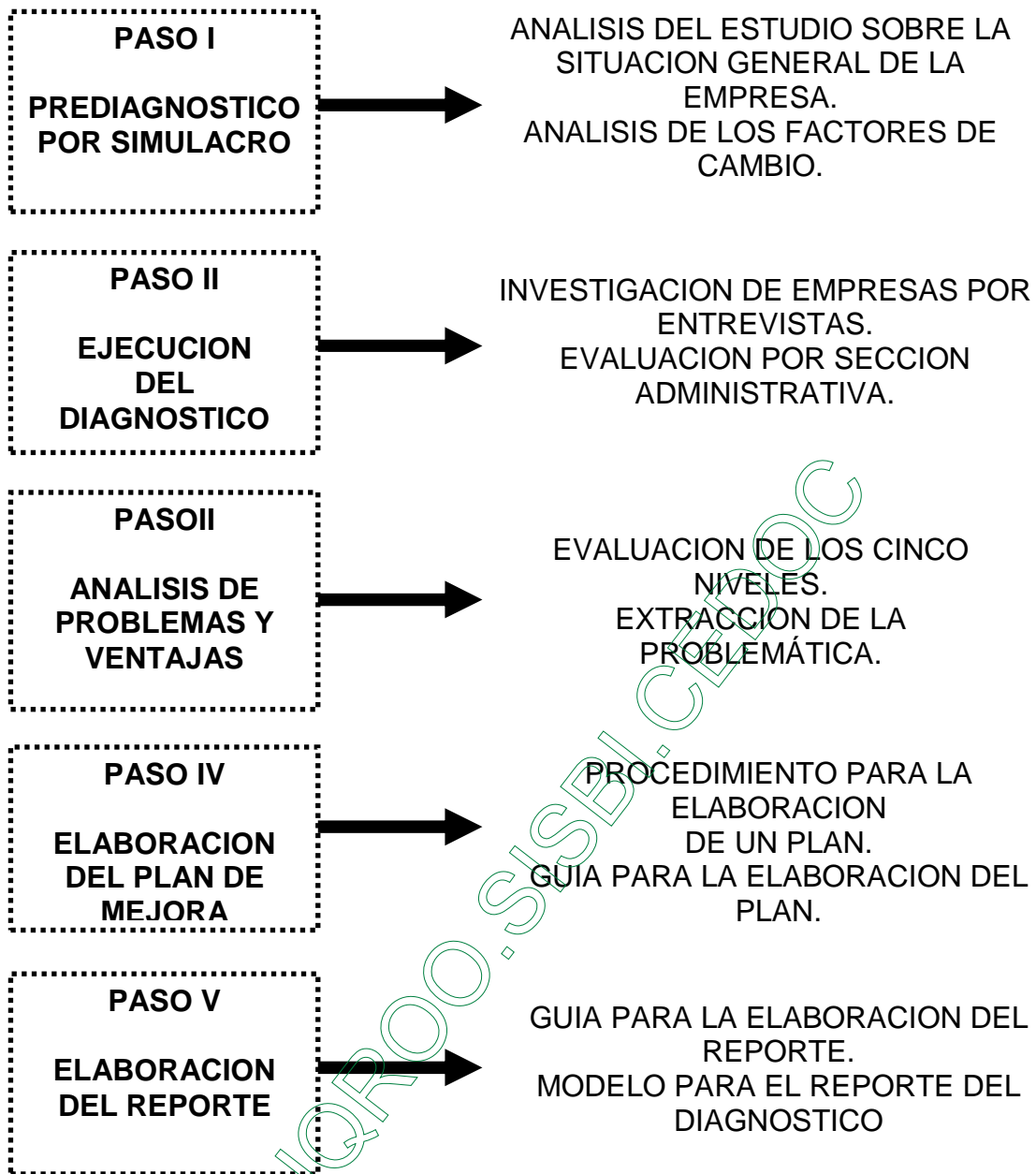
## **2.7 Diagnostico de la Situación Actual**

La vertiginosa transformación de los métodos de producción; el fuerte componente del conocimiento como valor agregado, las exigencias de la sociedad hacia el sector productivo traducida en normas y reglamentaciones; la segmentación de los mercados cada días más exigente, todo esto dentro del contexto de la globalización ha traído como consecuencia que las empresas tengan que realizar un diagnóstico situacional que les provea de información útil para mantenerse actualizadas y competitivas.

## **2.8 Metodología**

Para el diagnóstico de la empresa se utiliza la metodología desarrollada por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y reconocida por la Secretaría de Economía. Dicha metodología plantea la aplicación de una entrevista al propietario; así como a los trabajadores de la empresa. Esta metodología es representada en forma esquemática en la gráfica 14.

**Gráfica 14: Metodología JICA**



Fuente: elaboración con datos tomados de la Secretaria de Economía.

## **2.9 Interpretación de Resultados**

Los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a la empresa Mamisha, a través de encuestas hechas a cada uno de los empleados de la empresa son los siguientes:

### **2.9.1 EVALUACIÓN DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa no cuenta con Misión y Políticas a las que aspira, estos no están escritos en los documentos de administración empresarial, y por ende estos no son comprendidos al 100% por los trabajadores, pero ellos, sí tienen claro la base de la existencia de la empresa ante los factores externos e internos, enfocándose al dominio del negocio de la empresa, así como la identificación objetiva de las fuerzas de la empresa.

No se ha establecido la Visión, ya que no está actualizada según los cambios del entorno de la administración empresarial, pero sí da confianza y seguridad a los trabajadores y sí puede llevarse a cabo. Ante los cambios del entorno de la administración empresarial se considera desarrollar la empresa; se comprende la situación actual y el futuro que pudiera llegar a tener propiciando al innovación de esta.

Al verse en cualquier problemática se comprenden objetivamente los hechos y se escuchan las opiniones contrarias para llegar a una solución apropiada. Para seleccionar al personal directivo de administración empresarial, se contrata a las personas que cuentan con más capacidad administrativa.

#### **2.9.1.1 Responsabilidad Social**

La empresa cuenta con la cultura empresarial necesaria para llevar a cabo un buen trabajo y mantener al cliente satisfecho cumpliendo con sus deseos y necesidades, la cual es conocida por los miembros de la empresa para que se

respete la ley y que se prohíba tomar la actitud empresarial contraria a los beneficios de la sociedad.

La labor que realiza la empresa no daña el medio ambiente o la salud de la sociedad, así como también se realizan esfuerzos para proteger el medio ambiente a través del ahorro de energía y de los recursos; y en su caso se realiza el reciclaje de material utilizado. A su vez la empresa cumple con las condiciones establecidas por las leyes para llevar a cabo las actividades del negocio. Se cuenta con un sistema para prevenir reclamaciones antes de ocurrir, dando importancia a la confiabilidad del servicio.

La empresa coopera con el fomento de la comunidad local y sector industrial y realiza aportaciones sociales a través de apoyo humano y económico. Realiza actividades sociales para contribuir a la comunidad local y contrata personas mayores.

#### **2.9.1.2 Estrategias de la Administración**

Identifica los factores que influyen en el entorno de la administración empresarial. Busca información de la última innovación tecnológica referente al giro de la empresa. Se tiene pronosticado la dirección a la que se dirige el cambio de la administración empresarial a futuro, la velocidad, intensidad y el impacto. El área industrial en la que se encuentra el giro de la empresa tiene base administrativa, firme y estable, por lo que se puede esperar una perspectiva en el futuro.

La empresa ocupa una posición relevante por su tamaño, valor agregado, rentabilidad y crecimiento, en comparación con el estándar del mismo giro de la empresa; esto lo conocemos en base a las respuestas de las encuestas que se le aplicaron al Administrador de la Empresa.

Consigue información del mejoramiento de la empresa competidora para hacer una comparación entre éstas. Para fortalecer las condiciones de competencia, la empresa acepta la idea de alianza como la operación cooperativa; se mantiene

pendiente en caso de haber reducción del mercado de los productos actuales debido al cambio en las necesidades del consumidor y del usuario.

Para responder a la situación descendente del mercado de los productos actuales la empresa intenta desarrollar una nueva área mientras que la administración empresarial se encuentre en condiciones sanas.

### **2.9.1.3 Organización Administrativa**

La organización administrativa es pequeña y esbelta, y corresponde debidamente al tamaño y las actividades operacionales de la empresa. El sistema de categoría laborales está simplificado y tiene una organización plana que cuenta con personal de mando medio reducido, los trabajos correspondientes a cada departamento están definidos y mostrados en el organigrama y están documentados como el reglamento de la organización.

Se lleva a cabo la cooperación interdepartamental dentro de la organización para ayudarse mutuamente en forma flexible con el propósito de ajustarse según el volumen del trabajo de cada departamento. Prueban el funcionamiento al establecer una nueva administración a través de un equipo de proyecto especial o un taller de trabajo.

Las funciones creativas del staff y las funciones operativas y cotidianas de la organización de la línea de trabajo están reflejando efectos armónicos. Se delegan las facultades de puesto para hacer la organización más plana con el fin de realizar una administración empresarial, rápida, flexible y ágil.

En caso de presentarse alguna dificultad con el personal interno, se solicita la participación del personal externo especialista para aprovechar su experiencia y sabiduría.

#### **2.9.1.4 Información**

La empresa aprovecha el efecto que da la tecnología de información hacia la administración empresarial como son la computadora y el Internet; se define claramente la información que se utiliza para la administración de operación cotidiana, así como para la toma de decisiones y se reúne necesaria para aprovecharla.

La información interna de la empresa está clasificada, organizada y guardada en forma diaria, semanal, mensual y anual. La información está actualizada constantemente y está organizada cronológicamente, de tal manera que se puede obtener la última información.

El sistema de computarización está diseñada de tal manera que el usuario final pueda acceder y usar fácilmente la información. Se pueden usar cotidianamente la información y los datos por medio de un sistema de red y LAN. Están aseguradas y observadas las medidas para la confiabilidad, precisión, oportunidad, seguridad y la confidencialidad del sistema de información. Se planea tener una red de información con los accionistas, se analiza la posibilidad de reducir el tiempo y costo de operación a través del Intercambio Electrónico de Datos. La información necesaria para elaborar el plan de administración está organizada sistemáticamente como base de datos para hacer el acceso fácil.

#### **2.9.1.5 Planes de Administración**

El plan de administración empresarial está estructurado sistemáticamente abarcando desde el plan departamental hasta el plan integral de la empresa. Todos los planes de administración están elaborados para que tengan congruencia, de tal manera que no hay contradicciones entres sí. Los períodos de planes están clasificados congruentemente.

La alta dirección muestra claramente los lineamientos de planeación como son la filosofía y las políticas de la administración empresarial y los planes son elaborados con relación a éstos lineamientos.

Los planes de administración elaborados están organizados y ordenados en forma fácil de entender y son conocidos perfectamente por el personal de la empresa mediante documentos y una reunión informativa; así como también incluyen las habilidades de planeación como las actividades de Kaizen (mejoramiento) a corto plazo y la estrategia de reforma a largo plazo. El plan está elaborado de tal manera que a través del análisis FODA se aprovechen las fortalezas de la empresa y se resuelvan las debilidades. Así mismo en el plan están determinados los resultados para que se analicen en un tiempo muy corto y se tiene establecido los criterios de evaluación para laborar el cumplimiento del plan.

## **2.9.2 EVALUACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA**

### **2.9.2.1 Política de Recursos Humanos**

Concuerdan las políticas del personal y de relaciones laborales con la política de filosofía de la administración empresarial; y se presentan las políticas de la satisfacción de los empleados (ES); y se incluyen puntos como el personal requerido, contratación, desarrollo de capacidad, lineamientos del sujeto, etc. La política del personal y de relaciones laborales está respaldada por los recursos de la administración. De acuerdo a las respuestas de las encuestas aplicadas al personal de la Empresa, se dice que son razonables las reglas para establecer, modificar y ajustar medidas sobre la política del personal y de relaciones laborales. Se da a conocer la política del personal y de relaciones laborales y se tienen acuerdos a todo nivel dentro de la compañía.

Existe una organización que maneja aspectos del personal y de relaciones laborales. El jefe asignado tiene suficiente capacidad y discreción. Se divide con



claridad el trabajo y facultades de contratación, colocación, labor, relación entre el patrón y obrero, etc., y se delegan las facultades sin obstáculos.

### **2.9.2.2 Admisión y empleo**

Están definidos el tipo de personal a contratar, el número del mismo, temporada y áreas que requieren para la contratación del personal, es pertinente y adecuada la evaluación de documentos presentados, examen escrito y médico, prueba práctica, así como entrevista.

Se determina adecuadamente el número de personal a contratar en relación con el plan de contratación. Se da atención completa a las personas pre-contratadas; está establecido y comunicado el período de prueba, con las personas que se admiten y su capacitación inicial, se lleva a cabo con la participación de los administradores de las distintas áreas; se tiene preparado los materiales folletos para la actividad del reclutamiento.

Está establecida la condición de trabajo, según lo señala la Ley normativa de trabajo. El reglamento de la empresa tiene incluidos todos los puntos necesarios, y se conoce suficientemente y se reconoce al máximo por los empleados el reglamento de la empresa.

### **2.9.2.3 Sistema de Evaluación**

Establecen los criterios para el ascenso y promoción, el descenso y el cambio de área de trabajo, se aplica imparcialmente y se conoce completamente. Cuentan con un examen para la evaluación del personal administrativo. Se considera de igual manera, el programa de desarrollo de la carrera personal, para realizar el cambio de áreas de trabajo.

Está establecida la regulación para la remuneración por jubilación y la preparación para el pago de esta lista. Se otorga la preparación y el aprendizaje sobre el

nuevo diseño de vida. Se implementa el concepto de sueldo por habilidad y se considera para el pago de sueldos, según el tipo de trabajo.

De acuerdo a las encuestas que se aplicaron en la empresa, al realizar una evaluación tiene preparadas las medidas concretas para prevenir la subjetividad y la decisión arbitraria de un evaluador. Su sistema de evaluación es adecuado a la realidad de la compañía; para la evaluación se utiliza el sistema auto-declaración y auto-evaluación. La evaluación se refleja también en la promoción y el cambio de área de trabajo.

#### **2.9.2.4 Comunicación**

Se les comunica correctamente a los empleados la información sobre la política de administración, resultados de negocios, etc.; se aprovecha eficazmente los medios de comunicación como el boletín de la compañía y el tablero de anuncios, entre otros.

Se crea un ambiente en que los empleados puedan interactuar y conversar libremente. Se observan las iniciativas, no solamente por los grupos limitados dentro del sistema de departamentos y secciones en la organización, sino también para desarrollar una organización que permita actuar y comunicarse con movilidad. Se toman acciones con iniciativas para elevar la moral de los empleados. Dándole importancia, no solamente a SC (satisfacción del cliente), sino también SE (satisfacción del empleado), se hacen esfuerzos para crear un ambiente en el lugar de trabajo, para que esto se convierta en un lugar de la realización de sí mismo para el empleado. Apoyan e auto-desarrollo del empleado para aclarar su potencial, de tal manera que pueda trabajar con la confianza en sí mismo.

Tienen preparados los sistemas de capacitación (curso para la gerencia y para trabajos especializados), que puedan elegir los empleados para que se eleve el grado de satisfacción. Hacen esfuerzos para mejorar el ambiente del lugar de trabajo, para que el empleado lo sienta como un lugar agradable, para trabajar y

pueda desafiar al trabajo con gusto. Se han ganado una estimación por parte de los miembros del grupo, por ser una administración justa e imparcial.

### **2.9.2.5 Desarrollo de Capacidad**

El programa de desarrollo de capacidad de los empleados está enlazado también con la política de recursos humanos y de relaciones laborales. Identifican y tienen detectadas y ordenadas las necesidades del desarrollo de capacidad de cada individuo.

Tiene un encargado responsable de la educación, capacitación y el entrenamiento; para éstos dos últimos se seleccionan correctamente los métodos para su realización. Se están realizando MPT (curso de entrenamiento y capacitación de modelo típico para administradores de mando medio). Está establecido entrenamiento en el área de trabajo, orientación individual, etc., como un sistema. Se lleva a cabo apropiadamente de acuerdo con los objetivos, el entrenamiento fuera del trabajo, capacitación por categoría, etc. Se está realizando la educación para tomar operadores multi-funcionales. Tienen establecido un sistema para apoyar la superación personal (por ejemplo, para obtener certificaciones). Se continúa con el sistema de propuestas por los empleados, para que se eleve su capacidad y se generen a partir del mismo.

### **2.9.2.6 Bienestar y Seguridad**

Llevan a cabo acciones de beneficio y bienestar, como actividades de recreación, etc. Están realizando una revisión médica a los empleados al momento de su contratación y posteriormente al ingreso a la compañía. Es seguro y está bien arreglado el ambiente de piso de producción y de las oficinas. Toman medidas para crear un ambiente de trabajo cómodo y bueno. Son adecuadas las circunstancias en que se maneja el equipo de OA (oficina automatizada) como es VDT-video Display Terminal (computadora). La alta dirección muestra un fuerte interés hacia el control de seguridad, y se está llevando a cabo debidamente. Efectúan apropiadamente la educación de seguridad e higiene para las diferentes

ocasiones como nuevo ingreso, en general y especial, entre otras. Se toman medidas para prevenir y disminuir los siniestros laborales. Se lleva a cabo el establecimiento y la revisión del buen ambiente de trabajo, así como las normas de seguridad y de comportamiento.

## **2.9.3 EVALUACION DEL AREA DE FINANZAS DE LA EMPRESA**

### **2.9.3.1 Sistemas y Procedimientos de Contabilidad**

Están documentados debidamente la regulación y los procedimientos de contabilidad. La organización de libros contables va de acuerdo con la realidad de la compañía. Llevan a cabo el proceso contable dentro de la compañía; se elabora correctamente los estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad y las leyes mercantiles. De igual manera se tiene como resultado de las encuestas aplicadas, que es apropiado el procesamiento contable de cierre de ejercicio, que está establecido el sistema de revisión interna; que son suficientes la capacidad de control numérico (capacidad de pronosticar la tendencia del futuro observando solamente los números aunque no estén representados en la forma gráfica) y el interés de la alta dirección y de los directores de la compañía. Tienen en el sistema de contabilidad un mecanismo que permite ofrecer información útil para la toma de decisiones del empresario y en la aplicación de su efectivo. Comparte el personal ejecutivo de mando medio con el empresario la información obtenida en el sistema de contabilidad. Realizan el cierre mensual de contabilidad, y los datos se aprovechan.

### **2.9.3.2 Plan de Inversión en las Instalaciones y Maquinas**

Para invertir en equipo e instalaciones, se planea antes de realizar la inversión; y se realiza la rentabilidad. Se calcula el costo fijo que se incrementa debido a la inversión en equipos e instalaciones; se conoce a fondo el ingreso por ventas que permita recuperar dicha inversión. Toman en consideración los cambios del plan de utilidades debido a inversiones en equipo e instalaciones. Se estudian métodos de financiamiento para invertir en equipos. , se calculan las ventajas y

desventajas respecto a la compra y al arrendamiento. Elaboran un cuadro de plan de financiamiento (tabla de flujos de efectivo). No se forzó el plan de devolución, hay equilibrio entre el tiempo estimado de recuperación y el plazo de devolución del préstamo. Tienen asegurado suficientemente el fondo de operaciones en cuanto a las materias primas y otros insumos, para la inversión en equipos e instalaciones. Se estudia suficientemente el efecto económico de la inversión e equipos e instalación. Tiene las medidas suficientes para los riesgos de accidentes relacionados con la inversión en equipos e instalaciones. Son adecuados los equipos e instalaciones actuales, para la innovación tecnológica en el futuro.

### **2.9.3.3 Rentabilidad**

Llevan a cabo un control de utilidades flexible de acuerdo con los ingresos por ventas. Mantienen un nivel adecuado la utilidad bruta de ventas, de operación así como la utilidad antes de impuestos. Se conoce a fondo el costo de ventas, se calculan los costos y se analizan correctamente. Se conoce bien el movimiento del importe, según la partida, de cada uno de los gastos. Tienen asegurada una rentabilidad satisfactoria sobre el capital. Se mantiene un nivel razonable de la tasa de utilidad global sobre ventas, la tasa de utilidad por operación de ventas; la tasa de utilidad antes de impuestos sobre ventas. Se comparan y se mantienen a un nivel razonable, la razón de gastos laborales, la razón de costos de operación y la razón de gastos administrativos. Se mantiene a un nivel adecuado el valor agregado (cantidad de trabajo hecho) por persona. Se mantiene el nivel de la razón de distribución laboral y el costo laboral por persona en un valor numérico mayor que el promedio del sector. Se encuentran en estado favorable el punto de equilibrio y la tendencia de la evolución del importe de ventas.

### **2.9.3.4 Seguridad (Estructura Financiera)**

Se calcula el fondo necesario de operaciones con base en la cantidad del crédito por cobrar, el inventario y la cuenta por pagar. Es apropiada la clasificación de costos fijos y variables. Se elabora el programa de rentabilidad con base en el

ingreso por ventas en el punto de equilibrio y la tasa de utilidad marginal. Se hacen esfuerzos para disminuir los costos fijos y variables así como el mejoramiento de la tasa de utilidad marginal. Se encuentra asegurada suficientemente la tasa de colgadura para la seguridad. Se ha elaborado el plan de utilidades con base en la estrategia de administración empresarial. Tienen establecida la meta de utilidad y de ventas tomando en cuenta la relación entre el importe de ventas, los costos y las pérdidas. Las metas de utilidades establecen con base en un criterio determinado (dicho criterio es un estudio realizado de las utilidades de años anteriores para tener una base de cómo ha estado la situación financiera de la empresa) y se conoce como la meta más importante de todos los integrantes de la empresa. Se ha concretado el presupuesto a partir del plan de utilidades. Se lleva a cabo un control basado en el presupuesto; se compara con sus resultados, y tiene medidas en el caso de haber diferencias y discrepancias sustantivas.

#### **2.9.3.4 Liquidez Capital**

Están realizando adecuadamente la depreciación sobre el activo fijo. En la empresa no existe un mal inventario, un mal crédito y todos los activos son utilizados. Con base en la observación del mercado se puede esperar una utilidad latente; además no se ha generado una pérdida latente. Considerando que las razones de liquidez son positivas, no existe un mal crédito o mal inventario. Cuentan con suficientes fondos y es adecuado su equilibrio con las razones de liquidez. La razón de capital contable se mantiene en un buen nivel para asegurar su viabilidad. La inversión en activo fijo no rebasa la suma del capital contable y de los préstamos a largo plazo. La carga del costo financiero es ligera y no presiona a las utilidades. Se realiza el financiamiento propio como el dinero de bolsillo de un individuo o los familiares, que pueda gastar el Director General a su juicio.

## **2.9.4 EVALUACIÓN DEL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS DE LA EMPRESA**

### **2.9.4.1 Mercado**

Entienden exactamente las necesidades, magnitud, tendencia, competitividad, etc. de sus clientes (usuarios, firmas comerciales, distribuidores, empresas contratantes, etc.). Conocen el contenido y la tendencia de administración de otras empresas del mismo sector. Identifican el mercado por segmentos como son características geográficas, tamaño de las empresas, de los pedidos que se reciben, los giros, etc. de sus clientes. Se analizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del servicio y la capacidad de ventas de su empresa en el mercado. Tienen los instrumentos informativos para comprender la situación real del mercado. Su objetivo es el mercado existente o de nicho. El mercado objetivo es correcto desde el punto de vista de la política y la estrategia de la administración.

Están establecidas las políticas de la publicidad y la propaganda. Se conocen el resultado de la relación Costo-Efecto de la publicidad, propaganda y la promoción de ventas. Ofrece servicio post-venta.

### **2.9.4.2 Estrategia**

La política de ventas sirve para lograr la filosofía y las políticas de la administración empresarial. Se abarcan en forma orgánica todas y cada una de las estrategias como son: de productos de regiones, de base de operaciones, de clientes, de rutas, etc. Se notifican ampliamente la política de ventas dentro de la empresa y se logran acuerdos tomándola como base.

El programa de ventas refleja en forma concreta la política de ventas. Abarca diferentes programas como los de ventas, utilidad bruta, promoción de ventas, recuperación, personal, etc. Son competitivos en los precios, comparando con otras empresas del mismo sector. Están tomando medidas para enfrentarse con la competencia fuera del concepto de precio.

### **2.9.4.3 Satisfacción del Cliente**

Permea en toda la empresa, desde el nivel interior de los empleados hasta el nivel de alta dirección, la forma de considerar la satisfacción del cliente, con el punto de partida de la administración empresarial. Clasifican a los clientes sistemáticamente y hace esfuerzo para conocer las necesidades latentes de cada cliente. Cuentan con la habilidad de investigar para detectar y estudiar las necesidades y demandas actuales del cliente, y realiza en forma programada la recopilación de información.

Tienen establecido un sistema para responder inmediatamente a las quejas u opiniones del cliente para obtener su confianza. Tienen identificado y analizado el grado de satisfacción del cliente de la competencia y están conscientes de sus desventajas en comparación con sus competidores. Los empleados se ponen en el lugar del consumidor o del usuario (mentalidad de market-in) para mejorar el grado de satisfacción del cliente. Están ordenados los datos para el control de ventas como son los clientes, los resultados de ventas, etc. Prevalece el concepto de el cliente es la mayor prioridad, entre todo el personal de la empresa.

Se ordena y se comparte adecuadamente la información sobre las ventas y reclamaciones presentadas. Conocen la opinión de los clientes acerca de la calidad de los servicios y su confiabilidad.

### **2.9.4.4 Productos**

Los productos y servicios son congruentes con las necesidades del mercado y el interés (beneficio) de los clientes. Se analizan los mercados con base en las características de los productos y servicios, su uso y los elementos segmentados del mercado.

Tiene sus productos patentados. Realizan el análisis comparativo sobre las características de productos y servicios con las empresas competidoras; hay algunos aspectos en los que superan a sus competidores. Tienen identificado el ciclo de vida del servicio.



## 2.10 Conclusión

La evaluación de la empresa por medio de cualquier método es importante ya que nos da una idea de la situación en la que se encuentra esta.

Para la evaluación de “Mamisha” se utilizó la metodología desarrollada por la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA), la cual nos dice aplicar una entrevista a los propietarios y empleados de la empresa.

Al lanzar los resultados debemos interpretarlos de la forma correcta, para que al utilizarlos pueda hacerse de manera eficaz y efectiva.

Internamente la empresa debe estar sólida ya que es un punto medular de esta, si internamente existe una buena administración, externamente podremos ofrecer a nuestros clientes servicios y productos de calidad, al igual les daremos confianza al ver que es una empresa, sólida, seria y comprometida.

Por esto es importante que los dueños de empresas, sean grandes, medianas o pequeñas, hagan evaluaciones internas y externas cada determinado tiempo, para obtener resultados que les ayuden a elegir de la mejor manera las estrategias que deseen aplicar.

**CAPITULO 3**

**ESTRATEGIAS DE MARKETING**

UQROO.SIBI.CEDOC

### **3.1 Introducción**

En este capítulo añadiremos aquellos elementos importantes que hacen falta, obtenidos de acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta aplicada a los propietarios.

Se crearán e interpretarán los objetivos y estrategias según la situación de la empresa, las cuales se plasmarán en una matriz estrategias-objetivos, en la cual podremos observar cómo utilizar las estrategias en base a los objetivos o viceversa. Al final del capítulo veremos las conclusiones y recomendaciones.

### **3.2 Misión**

Darles a nuestros clientes productos de la más alta calidad al mejor precio posible acompañado de un trato cordial y servicial con el objetivo de obtener amigos más que clientes.

### **3.3 Visión**

Ser el mejor acuario y tienda de mascota a nivel estado.

### **3.4 OBJETIVOS**

#### **3.4.1 A corto plazo:**

1. Consolidarse como la mejor tienda de mascotas en la ciudad.
2. Buscar la diversificación de productos y servicios de acuarios de agua dulce y marina.
3. Diseñar e implementar un sistema integral de administración.
4. Contratar y capacitar a personal adecuado para el servicio a clientes.
5. Implementar un esquema de inteligencia de mercado.

6. Elaborar un proyecto de mercadotecnia de la empresa.
7. Establecer alianzas estratégicas con proveedores cuyos productos cumplan con las más altas normas de calidad.
8. Establecer un programa de medios.
9. Diseñar y registrar marca y distintivo de la empresa
10. Construir una imagen y reputación de calidad en el mercado.

#### **3.4.2 A mediano plazo:**

1. Establecer un programa de fidelidad de los clientes.
2. Ampliar las instalaciones.
3. Diversificar los productos (vender productos para perros, aves, peces, gatos, etc. Para cualquier tipo de mascota).
4. Adquirir peceras o productos fuera de lo común, que no sean fáciles de encontrar, solo en Mamisha.

#### **3.4.3 A largo plazo:**

1. Abrir un área de herpetología.
2. Diversificarnos a servicios de acuarios y mascotas (peluquería de perros, escuela de entrenamiento, etc).
3. Crear una página web con foto de la tienda y de productos, así como una sección para quejas y sugerencias.

### **3.5 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA**

#### **3.5.1 Estrategia de Producto:**

1. Poner un stand de sus productos más vendidos o los de mejor calidad a la mano del cliente para que el tenga la decisión de adquirir calidad o cantidad.

2. Garantizar la calidad de los productos mediante un distintivo de reconocimiento de marca.
3. Establecer especificaciones biológicas y/o técnicas de los especímenes.
4. Generar productos de marca propia.
5. Implementar un sistema de atención a clientes que permita la devolución de productos.
6. Contar con muestras gratis.
7. Reorganizar la distribución física de los productos de la tienda.

### **3.5.2 Estrategias de Precio:**

1. Ofrecer algún descuento al comprar en efectivo o por tarjeta de crédito o debito (por temporadas).
2. Ofrecer precios preferenciales a clientes distinguidos.
3. Incorporar otros medios de pago diferente al efectivo (debito y crédito).
4. Establecer un sistema de pago diferido o apartado de productos.

### **3.5.3 Estrategias de Plaza:**

1. Crear una página web donde los clientes puedan consultar sobre los productos con los que cuenta Mamisha, así como informarles sobre la llegada de nuevos productos y ver las sugerencias o pedidos de los clientes.
2. Ir a toda capacitación o congreso que ofrezcan los proveedores, tanto empleados como dueños. Ya que ellos son los que se relacionan directamente con los clientes para poder darles información de calidad.
3. Diseñar un programa de retroalimentación de los clientes.
4. Incursionar a nuevos nichos de mercado.
5. Establecer un programa de identificación de clientes.
6. Implementar la imagen comercial del establecimiento.
7. Diseñar y registrar la marca de la empresa.

### **3.5.4 Estrategias de Promoción:**

1. En las temporadas fuertes, como diciembre o vacaciones de semana santa, publicar varios anuncios publicitarios por radio y tv, ofreciendo alguna promoción por la temporada.
2. Otra manera de anunciarse es a través de páginas de internet chetumaleñas o que sean a nivel estado.
3. También poner cupones con descuentos en periódicos locales, como la "I" o De a Peso.
4. Implementar un programa de promociones que incentive la recompra de productos.
5. Establecer un sistema de recompensa.
6. Ofrecer descuentos en productos seleccionados.
7. Participar en exposición o ferias de animales.
8. Patrocinar eventos relacionados con el giro de la empresa.

### **3.6 DESCRIPCION DE LAS ESTRATEGIAS.**

#### **3.6.1 Estrategias de Producto:**

1. Para llamar la atención de los clientes, se debe poner un stand en el cual se muestren los productos mas vendidos o los de mejor calidad, dándole la opción al cliente de escoger y que no sienta que lo forzamos a comprar algún producto, es mejor que se de cuenta de lo que es mejor para el.
2. Hacer sentir al cliente que nuestros productos son de calidad mediante un distintivo, así ellos tendrán la plena seguridad de que el producto es bueno y al mismo tiempo Mamisha se dará a conocer como una tienda que vende calidad.
3. Para interesar al cliente por un espécimen es ideal poner especificaciones técnicas de su forma de vivir, de donde provienen, de que se alimenta, cual es su hábitat, etc. De esta forma el cliente tendrá información que le hará tomar una decisión de compra.

4. Mamisha puede crear una opción mas para los clientes vendiendo productos con su marca, esto es darles el mismo producto con la misma calidad pero con su propia marca y a un precio más accesible. Esto va de la mano a que pueden vender a granel los productos pero con su marca.
5. Garantizar al cliente que si el producto faya se le puede hacer una devolución del dinero o un cambio del producto, haciendo con esto que el cliente se sienta seguro de adquirir un producto nuevo para el.
6. Gestionar con los proveedores muestras gratis para los clientes o crear muestras gratis, esto con la intención de que el cliente pruebe el producto y si le gusta regrese por mas del mismo.
7. Poner en orden los productos de la tienda, esto es, que los mejores productos estén a la vista, así como los que acaban de llegar, también si hay algún producto que se haya quedado ponerlos a la vista con ofertas, o de igual manera, poner las peceras de un lado, los alimentos de otro, etc, para que al cliente se le haga mas fácil la búsqueda de algún producto.

### **3.6.2 Estrategias de precio:**

1. Llamar la atención del cliente ofreciéndole que si paga en efectivo o por tarjeta de crédito se le hará un descuento, por un lado se le facilitaría la forma de pago y por otra obtendría un descuento, esto se podría manejar por temporadas.
2. Hacer sentir a nuestros clientes más asiduos que son importantes por ello se le podría ofrecer precios preferenciales para que ellos sientan que el ser cliente de Mamisha tiene sus recompensas y poder retenerlos.
3. Ofrecer diferentes medios de pago, ya sea en efectivo tarjeta de crédito, o por pagos a clientes especiales, dándoles siempre una opción de compra.
4. Darle al cliente una opción mas de compra por medio de pagos diferidos o sistema de apartado, esto es dejando un anticipo para el apartado del producto y pagar el resto después de la entrega del producto, haciendo con esto que el cliente no se sienta presionado a pagar en una sola exhibición y asegurándole que el producto será para el.

### **3.6.3 Estrategias de plaza:**

1. Al crear una página web facilitaría al cliente obtener información sobre los productos con los que cuenta Mamisha, así como darles la opción de escribir quejas o comentarios con la intención de que no sea necesario ir hasta la tienda para hacer todo el procedimiento.
2. Los empleados son aquellos que tiene el trato directo con los clientes es por ello que es importante preocuparse por la capacitación de los empleados ya que esto les servirá para dar un servicio de calidad, igualmente con los dueños de la tienda.
3. Crear hojitas o algún programa en el cual el cliente pueda calificar el servicio y los productos que Mamisha ofrece y de esta manera poder detectar las necesidades de los clientes y mejorarlas.
4. Poder ofrecer otros servicios a otros nichos de mercado, esto se dará al diversificar los servicios y productos de la tienda.
5. Es importante detectar a los mejores clientes, es por ello que es necesaria la implementación de un programa de identificación de clientes, para poder ofrecerle a estas promociones especiales o darles cierta preferencia en la adquisición de algún producto.
6. Darse a conocer como una tienda de mascotas, esto es que al decir el nombre este sea ubicado como una tienda que vende productos para acuarios y aves, es por ello que se debe crear una imagen comercial, que incluya todo tipo de promoción para lograr esto.
7. Hacer un diseño el cual sea atractivo para los clientes, el cual se les quede en la mente a la hora de elegir una tienda de mascotas, de igual manera se debe patentar la marca para evitar cualquier plagio.

### **3.6.4 Estrategias de Promoción:**

1. Tomando en cuenta las temporadas donde se sabe que la gente tiene dinero, es importante hacer varios anuncios publicitarios en los diferentes medios de comunicación para hacer saber a la gente que Mamisha es una tienda que vende productos para acuarios y peces.



2. Un medio de comunicación muy fuerte es la internet en el cual también se podrían publicar anuncios publicitarios en las paginas chetumaleñas mas visitadas.
3. Hacer una alianza estratégica con algunos periódicos locales, los cuales traerán cupones con descuento para algún producto de la tienda Mamisha.
4. Promocionar la compra de algún producto en el cual se pueda dar uno mas de regalo esto es “en la compra de 3 llévase 4” haciendo con esto que el cliente vuelva a comprar el producto.
5. Ofrecer 2\*1 en la compra de productos seleccionados, con esto se le estaría recompensando al cliente la compra del producto.
6. Para productos que no se hayan vendido es bueno tratar de sacarlos por medio de descuentos, para que no haya una perdida de capital.
7. Para crear una imagen comercial seria necesario participar en exposiciones o ferias que tengan que ver con el giro de la empresa, y de esta forma igual se le haría promoción a Mamisha.
8. Esta entra en lo mismo que la anterior, pero esta es patrocinando eventos igualmente relacionados con el giro de la empresa, el cual permita la creación de la imagen comercial y la promoción de Mamisha. En esta se podría poner el logo en todo el evento patrocinado.

UQROO.SINBIBLIOTECA

Grafica 15. Matriz estrategias-objetivos

Estrategias/objetivos	OBJETIVOS A CORTO PLAZO										OBJETIVOS MP				OBJETIVOS LP		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	1	2	3
<b>PRODUCTO</b>						X											
1						X											
2							X		X					X			
3					X												
4		X			X				X				X	X		X	
5			X								X						
6						X	X								X		
7												X	X				
<b>PRECIO</b>																	
1						X		X	X							X	
2														X			
3						X		X					X				
4															X		
<b>PLAZA</b>																	
1		X				X							X				X
2			X	X												X	
3			X								X						
4	X				X								X	X			
5			X	X							X						
6	X				X				X								
7	X							X									
<b>PROMOCION</b>																	
1						X		X							X		
2																	
3						X											
4								X	X						X		
5																	
6						X											
7	X								X				X				
8	X								X								

### 3.7 Conclusión

El desarrollo y aplicación de objetivos en una empresa es un punto importante que se debe tomar en cuenta, ya que estas, hacen que las empresas actúen proactivamente y tengan una idea clara hacia donde dirigirse. Cuando una empresa no cuenta con estrategias y objetivos sus acciones tienden a ser desordenadas y defensivas, lo cual solo conduce a actuaciones erráticas donde predomina el instinto o la suerte.

Otro punto importante es tener las estrategias claramente definidas, ya que esto conduciría a la concentración de recursos y de esfuerzos, evitando la dilatación y la acción por impulso. Las estrategias deben ser claras, coherentes y obviamente concretas y posibles de implementar, debemos de ver esto como una real necesidad para que las empresas crezcan y sean dinámicas.

Para el tipo de empresas como Mamisha (PyMes) es importante tener objetivos y estrategias claras y cimentadas en base a lo que desean ser o buscan ser dentro de un mercado que día a día se hace altamente competitivo. De esta manera podrán ofrecer a sus clientes servicios y productos de calidad, haciendo con esto ser una empresa reconocida y lograr el crecimiento de esta.

# **Capitulo 4**

## **Conclusiones y recomendaciones**

UQROO.SISBI.CEDOC

## 4.1 Conclusiones

En la actualidad las Pequeñas y Medianas empresas (PyMes), tienen una relevancia importante en la economía de un país ya que son capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y generan empleos, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una nación. Es por esto que diferentes entidades federativas y estatales se han encargado en los últimos años de crear programas de apoyo para la creación y permanencia de estas.

Mamisha es una Pyme más en el estado de Q.roo que a simple vista parece una empresa estable la cual ha ido obteniendo un sentido de supervivencia a pesar del poco marketing que utilizan. Si se aplicaran las herramientas de marketing necesarias haríamos de esta, una empresa fuerte y de reconocimiento en su lugar de origen, así como buscar la expansión hacia otros lugares fuera del municipio y del estado. Por ello el trabajo anterior se enfocó en crear estrategias específicas para esta empresa, y al mismo tiempo, aplicarlas para obtener los resultados esperados.

El primer capítulo es la parte teórica de esta investigación, la cual habla sobre la creación de importantes herramientas de marketing, así como de su funcionamiento y resultados que estas pueden aportar. Esto sirve de gran ayuda a las PyMes ya que permite escoger la más adecuada de acuerdo a su funcionamiento y los resultados que espera obtener.

El segundo capítulo es el análisis de la empresa Mamisha, desde sus inicios y todo lo que representa (logo, nombre, slogan, etc), así como la elaboración y aplicación de una encuesta a los propietarios, la cual nos arrojaría la situación de la empresa y a partir de esto poder crear las herramientas necesarias para el mejoramiento en su funcionamiento.

El tercer capítulo fue la elaboración de las estrategias de mercadotecnia específicamente para Mamisha, la cual consistió en la elaboración de estrategias

y objetivos, así como la descripción de las estrategias, para terminar en la elaboración de una matriz objetivo-estrategias, la cual nos arrojará como cumpliremos cada objetivo por medio de las estrategias creadas.

Por todo lo anterior podemos concluir que las herramientas de marketing son unas de los elementos tácticos más importantes de la mercadotecnia moderna y que se han constituido durante muchos años en la estructura básica de diversos planes de marketing, tanto de grandes, medianas como de pequeñas empresas.

Conforme los avances tecnológicos van permitiendo la creación de nuevos escenarios para los negocios, también vemos como van surgiendo nuevas propuestas para la clasificación de las herramientas, las cuales, pretenden sustituir a las 4 p's porque consideran que ya han cumplido su ciclo y que están obsoletas para las exigencias del mercado actual.

Sin embargo hay que recalcar, que es decisión de la empresa el utilizar y adaptar las herramientas que más se acomode a sus particularidades y necesidades, para conseguir la satisfacción de necesidades o deseos del mercado meta mediante la entrega de valor, y obtener al mismo tiempo una utilidad para la empresa.

UQROO.SISBICEDOC

## 4.2 Recomendaciones

### PARA LOS PROPIETARIOS:

- Al vender un producto es importante destacar los beneficios de este, en vez de las características o marcas.
- Al utilizar cualquier estrategia de mercadotecnia es importante definir el resultado que se espera de esta, como puede ser: obtener un nuevo cliente, crear una buena impresión, fortalecer la marca, reforzar su imagen ante los clientes, tomando en cuenta que no siempre el resultado final tiene que ser vender.
- Aprovechar cualquier herramienta o táctica de marketing que le ayude a la supervivencia de la empresa y utilizar la que mas se acople a sus necesidades o propósitos.
- Auto evaluarse cada determinado tiempo sobre el servicio y productos que ofrecen y mejorar aquellos puntos que lo requieran.
- Estar siempre informado sobre Pymes, ya sea a través de internet o en la Secretaria de Economía, para estar enterado de las ultimas noticias que acontezcan en torno a este tipo de empresas.
- Considerar una ampliación del local para que puedan acomodar de manera ordenada la mercancía que este a la vista y para que los clientes puedan circular con más facilidad dentro del establecimiento.
- Para poder dar un servicio de rapidez y calidad a los clientes, se debe considerar la opción de contratar personal capacitado para esta tarea.
- Capacitación constante tanto al personal como a los propietarios para poder ofertar un buen servicio y cumplir las expectativas de los clientes.

## Bibliografía

1. Dvoskin, R. (2004). "Fundamentos de Marketing". Editorial Granica.
2. Ansoff, I. (1998). "La Dirección en la Práctica Empresarial". Editorial Wesley Longman.
3. Alles, M. (1991). "Dirección de recursos humanos estratégicos". Editorial Granica.
4. Bengolea; Rodriguez. (1996). "Administración de Recursos Humanos". Editorial Macchi.
5. Gore, E. (1996). "La educación en la Empresa". Editorial Granica.
6. Soler, P. (2000). "Investigación cualitativa en marketing y publicidad". Editorial Paidós.
7. Pope, J. (2000). "Investigación de mercado" Editorial Norma.
8. Bertagnini, A. (2000). "Desarrollo empresario". Editorial Colec. Lideres 3 milenio.
9. Wilensky, A. (1998). "Marketing estrategico". Editorial Tesis.
10. Dolan, R. (2003). "La esencia del marketing" Editorial Norma.
11. Kotler, P. (2000) "Marketing Management". Editorial Prentice Hall.
12. Kotler, P. (1999). "Dirección de Mercadotecnia". 8º Edición. Editorial Prentice Hall.



13. Fischer, L, Espejo, J. (2000) "Mercadotecnia". 3º Edición. Editorial Pearson.
14. González, A. (1993). "Finanzas en Administración". Editorial Interamericana. México.
15. Velásquez, G. (1980). "Proceso Administrativo". Editorial S. E. Costa Rica.
16. Zapata, J. (1983). "Administración Financiera" Editorial Una. Caracas Venezuela.
17. Estrada, S. (1983) "Introducción a la Administración" Editorial Una. Caracas Venezuela.
18. Mercado, S. (1997). "Mercadotecnia Programada: Principios y Aplicaciones para Orientar la Empresa Hacia el Mercado" McGraw Hill Interamericana. S.A. Méx.
19. Gómez Ceja, G. (1999). "Planeación y Organización de Empresas". Editorial Mc Graw Hill.
20. W. Hill; Jones, G. (2005). "Planeación" 6º Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
21. Thompson-Strickland. (2004). "Administración Estratégica". Editorial Mc Graw Hill. México.
22. Lambing P. y Kuehl C. (2000). "Empresarios Pequeños y Medianos" . Editorial Prentice Hall.
23. Longenecker, J., Moore C., Petty W. (2001). "Pequeñas y Medianas Empresas Familiares". Editorial Thomson Internacional.
24. Baca Urbina, E. (2001). "Evaluación de Proyectos". Editorial Mc Graw Hill.

25. David, F. (1999). "Conceptos de Administración Estratégica" 9º Edición. Editorial Pearson Prentice Hill.
26. Kotler, F, "Dirección de Mercadotecnia". (1999). 9º Edición. Editorial Pearson Prentice Hill.
27. Hernandez H, A. (2001). "Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión". Editorial Ecafsa.
28. De Saite-Marie, G. "Dirigir una PyME". (1995). Editorial Paidós. España.

#### Referencias Virtuales.

1. [www.jica.go.jp](http://www.jica.go.jp)
2. [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)
3. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
4. [www.promonegocios.net/mercadotecnia](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia)

UQROO.SISBI.CEDOC

## Glosario de Términos

**Administración de mercadotecnia.-** Análisis, planeación, ejecución y control de programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios provechosos con compradores objetivo a fin de lograr los objetivos de la organización.

**Ambiente cultural.-** Instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.

**Ambiente de mercadotecnia.-** Participantes y fuerzas ajenas a la mercadotecnia que influye en la capacidad de administración de la misma para desarrollar y sostener tratos exitosos con los clientes meta.

**Ambiente económico.-** Factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto del consumidor.

**Ambiente natural.-** Recursos naturales que los comerciantes necesitan para su producción o aquellos que se ven afectados por las actividades comerciales.

**Ambiente político.-** Leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de determinada sociedad y los limitan.

**Ambiente tecnológico.-** Fuerzas que producen nuevas tecnologías, nuevos productos y oportunidades de mercado.

**Calidad del producto.-** Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye durabilidad total, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos apreciados.

**Canal de distribución (canal de mercadotecnia).**- Conjunto de compañías o individuos que adquieren derechos, o ayuda a transferirlos, respecto de un bien o servicio en su paso del productor al consumidor o usuario industrial.

**Canal de distribución convencional.**- Canal que consiste en uno o más productores independientes, mayoristas y minoristas, quienes libremente buscan maximizar sus utilidades respectivas, aun a costa de los beneficios del sistema en su conjunto.

**Competencia monopolica.**- Mercado en el que muchos compradores y vendedores comercian en un rango de precios, más que en un mercado con un solo precio.

**Competencia oligopólica.**- Mercado en el que hay pocos vendedores muy sensibles a las estrategias de fijación de precios y mercadotecnia de los otros.

**Competencia pura.**- Mercado en que muchos compradores y vendedores comercian de manera uniforme, ningún comprador o vendedor influye mucho en el precio del mercado en ese momento.

**Concepto de mercadotecnia.**- Enfoque de administración de mercadotecnia que sostiene el logro de objetivos organizacionales depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados objetivos y de la satisfacción de los mismos de manera más eficaz y eficiente que los competidores.

**Control de utilidades.**- Evaluación y medidas correctivas que garantizan la utilidad de diversos productos, territorios, grupos de consumidores, canales comerciales y situaciones.

**Control del plan anual.**- Evaluación y medidas correctiva para asegurarse de que la compañía logra las ventas, ganancias y otras metas establecidas en su plan anual.

**Control estratégico.-** Análisis crítico de la eficacia mercadotécnica global de una empresa.

**Costo de los bienes vendidos.-** Costo neto de todos los bienes por una compañía durante un período determinado.

**Costos fijos (indirectos).-** Costos que no varían con el nivel de la producción o las ventas.

**Costos totales.-** Suma de los costos fijos y variables en un nivel determinado de la producción.

**Definición de la misión.-** Declaración del propósito general de la organización, esto es lo que la misma desea lograr en el contexto global.

**Demanda derivada.-** Demanda organizacional que en última instancia proviene (o deriva) de la demanda de bienes de consumo.

**Demanda inelástica.-** Demanda total de un producto que no se ve muy afectada por cambios de precios, especialmente a corto plazo.

**Desarrollo de estrategia de mercadotecnia.-** Diseño de una estrategia de mercadotecnia inicial para un nuevo producto basado en el concepto asociado al mismo

**Desarrollo de nuevos productos.-** Desarrollo de productos originales, mejoras en un nuevo producto o modificaciones en el mismo, y nuevas marcas desarrolladas por la sección de investigación y desarrollo de la propia compañía.

**Desarrollo del mercado.-** Estrategia de crecimiento de una compañía por la identificación y desarrollo de nuevos segmentos del mercado para productos que la compañía tiene en ese momento.

**Desarrollo del producto.-** Estrategia de crecimiento de una compañía ofreciendo productos modificados o nuevos a los mismos segmentos del mercado; desarrollo del concepto del producto en un producto físico para garantizar que la idea puede convertirse en un producto viable.

**Desarrollo paralelo del producto.-** Enfoque de desarrollo de nuevos productos en el que varios departamentos de la compañía trabajan en estrecho contacto sobreponiendo las etapas del proceso de desarrollo del producto para ahorrar tiempo e incrementar la eficiencia.

**Desarrollo secuencial del producto.-** Enfoque de desarrollo de nuevos productos en el que un departamento de la compañía trabaja de manera individual hasta completar su etapa del proceso antes de pasar el nuevo producto al siguiente departamento y etapa.

**Estrategias de extensión de marca.-** Estrategia según la cual se lanza un producto nuevo modificado con una marca que ya ha sido probada exitosamente.

**Estrategia de mercadotecnia.-** Lógica de comercialización en virtud de la cual una empresa espera lograr sus objetivos de mercadotecnia. La estrategia consta de estrategias específicas de mercados meta, mezcla de mercadotecnia y nivel de gastos de mercadeo.

**Elasticidad del precio.-** Medición de la respuesta de la demanda ante los cambios de precio.

**Fijación de precios con costo agregado.-** Aumento estándar al costo del producto.

**Fijación de precios de la línea de productos.-** Fijación de las etapas de precios entre varios productos de una línea basándose en las diferencias del costo entre ellos, la evaluación de las diferentes características por los clientes y por precios de los competidores.

**Fijación de precios de productos accesorios.-** Determinación de precios de productos accesorios a fin de hacer más competitivo el precio del producto principal.

**Fijación de precios cautivos.-** Determinación de precios de productos que deben utilizarse en conjunción con un producto principal, como navajas de rasurar o películas para cámaras.

**Fijación de precios diferenciada.-** Venta de un producto o servicio a dos o más precios aunque la diferencia entre éstos no se base en diferencias de costo.

**Fijación de precios FOB en el origen.-** Estrategia geográfica de precios según la cual los bienes se cargan francos a bordo (FOB, por sus siglas en inglés) con la empresa transportista y el cliente paga el flete de a fábrica a su destino.

**Fijación de precios por paquete de productos.-** Combinar varios productos y ofrecerles a precio reducido.

**Fijación de precios por penetración de mercado.-** Determinación de un precio bajo para un nuevo producto con el fin de atraer una gran cantidad de compradores y una considerable participación en el mercado.

**Fijación de precios por propuesta sellada.-** Fijación de precios basada más en la idea de la compañía sobre cómo fijan los precios los competidores, que en sus propios costos o en la demanda.

**Fijación de precios por reducción de mercado.-** Determinación de un precio alto para un nuevo producto a fin de extraer el máximo de beneficios de aquellos segmentos que estén dispuestos a pagar el alto precio; la empresa realiza menos ventas pero con mayor beneficio relativo.

**Fijación de precios por zona.-** Estrategia geográfica de fijación de precios en la que la compañía determina dos o más zonas; todos los clientes de una pagan el mismo precio total, que es más elevado en zonas más lejanas.

**Fijación de precios promocionales.-** Fijación temporal del precio de un producto por abajo del precio de lista y algunas veces incluso por abajo del costo para incrementar las ventas a corto plazo.

**Fijación de precios psicológica.-** Enfoque de fijación de precios que toma en consideración el aspecto psicológico de los precios y no simplemente el económico. El precio se utiliza para decir algo sobre el producto.

**Fijación de precios según el valor observado.-** Fijación del precio de acuerdo con la apreciación que del valor haga el comprador, más que de acuerdo con los gastos del vendedor.

**Fijación de precios según las utilidades.-** Fijación del precio para cubrir los costos de producción y comercialización de un producto más las utilidades netas.

**Fijación de precios según los precios del momento.-** Fijación de precios basada sobre todo en los precios de la competencia, más que en los costos de la empresa o la demanda.

**Fijación de precios sin pérdidas ni ganancias.-** Establecer un precio para recuperar los costos de fabricación y comercialización de un producto.

**Fijación uniforme de precios por entrega.-** Estrategia geográfica de fijación de precios en el cual una compañía pone el mismo precio más el flete a todos los clientes, independientemente de su localización.

**Hipermercados.-** Grandes tiendas que combinan ventas al menudeo en supermercado, descuento y bodega; además de alimentos venden muebles, prendas de vestir y muchos otros artículos.



**Matriz de crecimiento y participación.-** Instrumento utilizado en la planeación estratégica para clasificar las unidades de negocios estratégicos de una compañía en función de la tasa de crecimiento del mercado y su participación en éste.

**Mercadotecnia.-** Proceso social y empresarial en virtud del cual tantos individuos como grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la producción y el intercambio de productos y valores en su interacción con otros.

**Mercadotecnia con sentido de misión.-** Principio de mercadotecnia ilustrada que sostiene que una compañía debe definir su misión en términos sociales amplios, más que en los términos del producto.

**Mercadotecnia concentrada.-** Estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía busca una gran participación en uno o algunos de los submercados.

**Mercadotecnia de plaza.-** Actividades tendientes a la creación, mantenimiento o cambio de actitudes o comportamiento respecto de plazas específicas.

**Mercadotecnia de valores.-** Principios de mercadotecnia ilustrada que sostiene que una compañía debe colocar la mayor parte de sus recursos en inversiones de creciente rendimiento.

**Mercadotecnia diferenciada.-** Estrategia de cobertura del mercado en la que una compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofrecimientos para cada uno.

**Penetración de mercado.-** Estrategia de crecimiento empresarial mediante el aumento de ventas de los actuales productos en los segmentos de mercado atendidos en el presente, sin modificar el producto en absoluto.

**Planeación estratégica.-** Proceso de desarrollo y mantenimiento de la adecuación estratégica entre los objetivos y capacidades de la organización y las cambiantes oportunidades de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de

una clara misión de la compañía, el apoyo a los objetivos, una firme cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas.

**Posicionamiento del producto.-** Forma en que los consumidores definen los atributos importantes de un producto; lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de productos competitivos.

**Posicionamiento en el mercado.-** Medidas que se toman para que un producto ocupe en las mentes de los consumidores objetivo un sitio definido, singular y deseable con respecto los productos de la competencia. Se trata de formular un posicionamiento competitivo del producto, y una mezcla de mercadotecnia detallada.

**Pre acercamiento.-** Etapa del proceso de venta en la que el vendedor se informa tanto como sea posible acerca del probable cliente antes de visitarlo.

**Precio.-** Cantidad de dinero pedida a cambio de un producto o servicio o suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

**Segmentación de mercado.-** Proceso de clasificación de clientes en grupos con distintas necesidades, características o comportamientos. Se divide un mercado en grupos de consumidores bien definidos que acaso requieran productos o mezclas de mercadotecnia distintas.

**Ventaja competitiva.-** Ventaja sobre los competidores obtenida por ofrecer precios más bajos a los consumidores por proporcionarles a éstos más beneficios que justifiquen precios más altos.