

Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING
PARA UNA EMPRESA APÍCOLA DEL ESTADO
DE AGUASCALIENTES**

PRESENTA

L.M. José Abel Rodríguez Torres

PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

Dra. en C.A. Elena Patricia Mojica Carrillo

COMITÉ TUTORAL

Asesor 1: Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán

Asesor 2: Dra. Rosa María Angélica Shaadi Rodríguez

AGUASCALIENTES, AGS. 26 MAYO DE 2021.

CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL


M.F. VIRGINIA GUZMAN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PRESENTE.


Por medio del presente como **Miembros del Comité Tutoral** designado del estudiante **JOSE ABEL RODRIGUEZ TORRES** con ID 15472, quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA DE UN PLAN MARKETING PARA UNA EMPRESA APÍCOLA DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 14 de mayo de 2021


DRA. ELENA PATRICIA MOJICA CARRILLO
Tutor de trabajo práctico


DR. GONZALO MALDONADO GUZMAN
Asesor de trabajo práctico


DRA. ROSA MARIA ANGELICA SHAADI RODRIGUEZ
Asesor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DD-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN.
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PRESENTE

Por medio del presente como **TUTOR** designado del estudiante **JOSÉ ABEL RODRÍGUEZ TORRES** con ID 15472 quien realizó el *trabajo práctico* titulado: **PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA APÍCOLA DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *el* pueda proceder a imprimirla así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 14 de mayo de 2021.



DRA. ELENA PATRICIA MOJICA CARRILLO
Tutor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19



DICTAMEN DE LIBERACIÓN ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRÁMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 25/05/2021

NOMBRE: José Abel Rodríguez Torres ID: 11472

PROGRAMA: Maestría en Administración LGAC (del posgrado): Comportamiento y Cultura Organizacional

TIPO DE TRABAJO: () Tesis (X) Trabajo Práctico

TÍTULO: Propuesta de un Plan de Marketing para una empresa agrícola del estado de Aguascalientes.

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): Permitirá que una MPMSE cuente con plan o guía documental y adopte estrategias que maximicen su presencia en el mercado, y de esta forma sea más competitiva ante una creciente saturación de e productos imitados de empresas provenientes de otros países contribuyendo a la mejora de la industria agrícola.

INDICAR	SI	NO	N.A. (NO APLICA)	SEGÚN CORRESPONDA:
<i>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</i>				
SI				El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI				La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI				Existe coherencia, cohesión y orden lógico del tema central con cada apartado
SI				Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI				Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI				El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI				Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI				Generó transferencia del conocimiento a tecnológica
SI				Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
<i>El egresado cumple con lo siguiente:</i>				
SI				Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI				Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, productora, etc.)
SI				Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI				Cuenta con la carta de satisfacción del usuario
SI				Corrode con el título y objetivo registrado
SI				Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI				Tiene el CVU del Conacyt actualizado
N.A.				Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
<i>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</i>				
N.A.				Aceptación o publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.				El estudiante es el primer autor
N.A.				El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.				En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.				Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
N.A.				La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza si continúan con los trámites de titulación y programación del examen de grado: SI No

Elaboró: DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS
 DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS
 * En caso de conflicto de intereses, firmar un escrito referente del nivel de la UAGT correspondiente dictada al tutor o miembros del comité tutorial, adjunto por el Doctor.
 Revisó: DR. GONZALO MALDONADO GUZMÁN
 Autorizó: M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN

FIRMAS

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado
 En cumplimiento con el Art. 191.C del Reglamento General de Docencia para el área de la UAGT correspondiente dictada al tutor o miembros del comité tutorial, adjunto por el Doctor. Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 107 las funciones del Secretario Técnico, tener el cumplimiento de los mismos.

Elaborado por: D. Apoyo al Posgrado
 Revisado por: D. Control Escolar/D. Gestión de Calidad
 Aprobado por: D. Control Escolar / D. Apoyo al Posgrado
Código: DO-08-FO-15
 Actualización: 01
 Versión: 20/04/20

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento a la Universidad Autónoma de Aguascalientes por ser mi alma mater, así como a compañeros y profesores con los que he crecido profesional y personalmente.

Agradecimiento al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por permitirme realizar este posgrado, ha sido un gran apoyo y motivación para continuar creciendo.

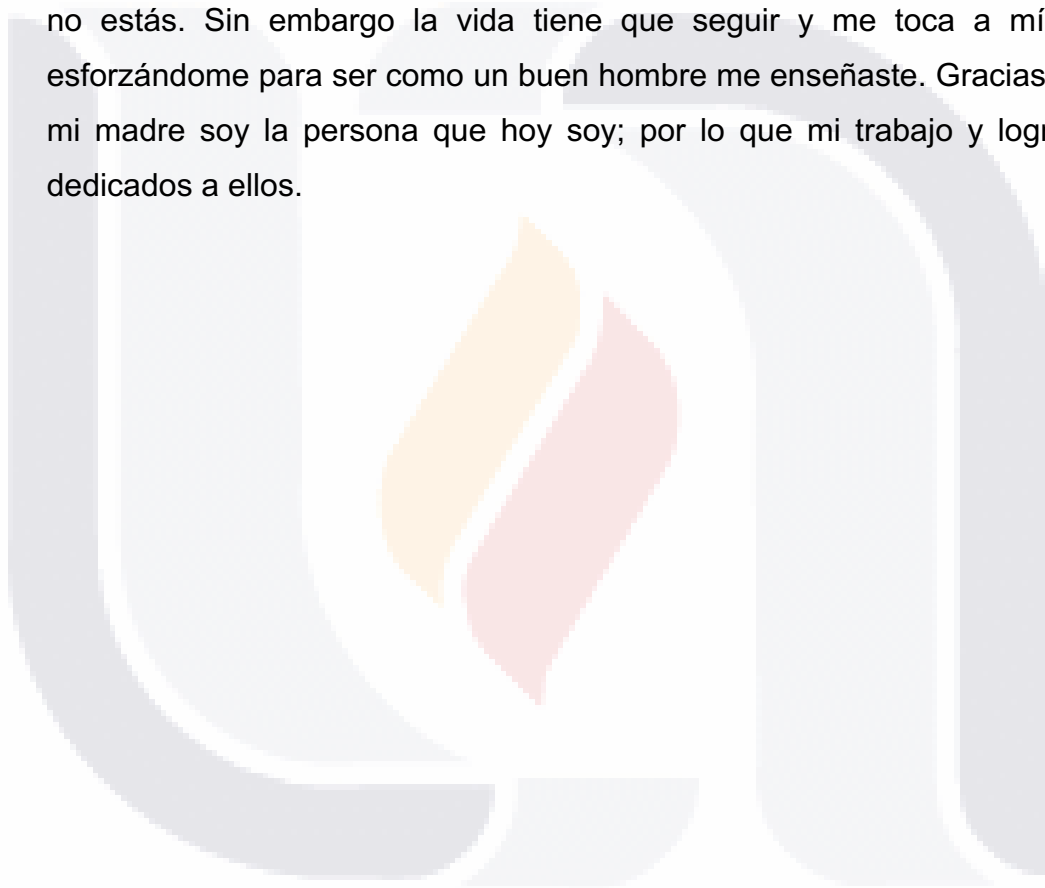
Agradecimiento especial a la empresa Apiarios Fama por su confianza y apoyo para la realización de este trabajo práctico.

Agradecimiento igualmente especial a mi comité tutorial, principalmente a la Dra. en C.A. Elena Patricia Mojica Carrillo, al Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán y a la Dra. Rosa María Angélica Shaadi Rodríguez por todo su apoyo y paciencia en este proceso.

De manera personal agradezco a mi familia, pero principalmente a mi Padre que está en el cielo, al cuál perdí estudiando este posgrado, agradecimiento infinito por creer siempre en mí y por alentarme a siempre seguir preparándome. Igualmente a mi pareja que ha estado conmigo desde hace muchos años alentándome a seguir adelante, y a mi madre por enseñarme que todo es posible y por estar conmigo en todo momento. De corazón, gracias a todos.

DEDICATORIA

El esfuerzo de este trabajo lo dedico a mi padre, que siempre estuvo acompañandome y motivándome a seguir preparándome, es difícil ahora que no estés. Sin embargo la vida tiene que seguir y me toca a mí seguir esforzándome para ser como un buen hombre me enseñaste. Gracias a ti y a mi madre soy la persona que hoy soy; por lo que mi trabajo y logros son dedicados a ellos.



ÍNDICE GENERAL

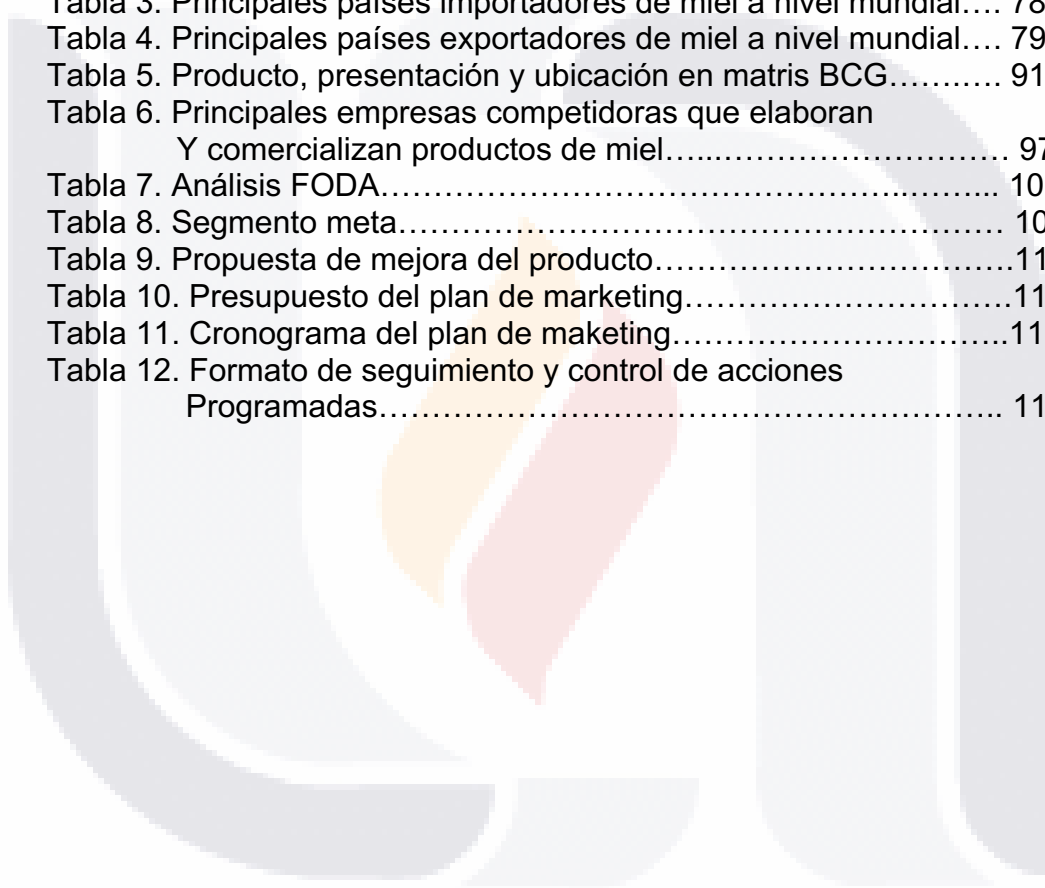
Pág.

AGRADECIMIENTOS	
DEDICATORIAS	
ÍNDICE.....	1
LISTA DE TABLAS.....	3
LISTA DE FIGURAS	4
LISTA DE GRÁFICOS.....	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1. Antecedentes.....	11
1.1.1. Antecedentes teórico-empíricos.....	11
1.1.2. Diagnóstico de la empresa.....	16
1.1.3. Planteamiento del problema.....	17
1.1.4. Justificación.....	19
1.1.5. Objetivos.....	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. Planeación como función administrativa.....	23
2.2. El Marketing en las empresas	24
2.3. La Mezcla de marketing	27
2.4. Mercado de clientes	32
2.4.1. Segmentación de mercados	33
2.4.2. Mercado meta.....	35
2.4.3. Criterios para la segmentación de mercados	36
2.5. Recopilación de información y análisis del entorno.....	38
2.6. Canales de marketing.....	40
2.7. Plan de marketing.....	41
2.8. Modelos de plan de marketing.....	43
2.8.1. Modelo de Cohen.....	44
2.8.2. Modelo de Kotler.....	45
2.8.3. Modelo de Hoyos.....	46
2.8.4. Modelo de Best.....	46
2.8.5. Modelo de Keller.....	47
2.8.6. Modelo de Lamb, Hair y McDaniel.....	48

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	51
3.1. Tipo de investigación.....	52
3.2. Metodología General.....	54
3.3. Diagrama del Proceso de Investigación.....	55
3.4. Técnicas de Investigación.....	56
CAPÍTULO IV. DESARROLLO.....	58
4.1. Análisis de la entrevista.....	63
4.2. Fases del modelo de Lamb, Hair y McDaniel.....	69
4.2.1. Misión de negocios	69
4.2.2. Análisis de la situación (Análisis FODA)	70
4.2.3. Análisis del entorno.....	71
4.2.3.1. El mercado de la miel a nivel mundial.	72
4.2.3.2. Entorno económico-demográfico	86
4.2.3.3. Entorno natural	87
4.2.3.4. Aspectos de comercialización.....	88
4.2.3.4.1. Organigrama.....	90
4.2.4. Productos característicos de la empresa.....	91
4.2.4.1. Productos estrella.....	94
4.2.4.2. Filosofía organizacional.....	95
4.2.5. Diagnóstico de la competencia.....	96
4.2.6. Análisis FODA	103
4.2.7. Objetivos.....	105
4.2.8. Estrategia de Marketing.....	105
4.2.8.1. Estrategias de Mercadotecnia.....	108
4.2.8.2. Presupuestos de marketing.....	113
4.2.8.3. Cronograma de actividades.....	114
4.2.9. Implementación, evaluación y control.....	116
Conclusiones.....	118
Referencias.....	122
Anexos.....	127

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Criterios de segmentación	37
Tabla 2. Localización de la miel natural en la LIGIE.....	73
Tabla 3. Principales países importadores de miel a nivel mundial....	78
Tabla 4. Principales países exportadores de miel a nivel mundial....	79
Tabla 5. Producto, presentación y ubicación en matris BCG.....	91
Tabla 6. Principales empresas competidoras que elaboran Y comercializan productos de miel.....	97
Tabla 7. Análisis FODA.....	100
Tabla 8. Segmento meta.....	107
Tabla 9. Propuesta de mejora del producto.....	110
Tabla 10. Presupuesto del plan de marketing.....	113
Tabla 11. Cronograma del plan de maketing.....	115
Tabla 12. Formato de seguimiento y control de acciones Programadas.....	117



LISTA FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Las 4P’s del Marketing.....	31
Figura 2. Diagrama del proceso de investigación	55
Figura 3. Organigrama.....	91
Figura 4. Ubicación de la empresa Apiarios Fama.....	95
Figura 5. Etapa del ciclo de vida de la marca.....	108

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Valor total de las importaciones de miel.....	75
Gráfico 2. Valores de importaciones de miel en EEUU.....	76
Gráfico 3. Valores de importaciones de miel en Alemania.....	76
Gráfico 4. Valores de importaciones de miel de Japón.....	77
Gráfico 5. Valores de importaciones de miel en Francia.....	78
Gráfico 6. Valores de importaciones de miel en Reino Unido.....	79
Gráfico 7. Valor total general de exportaciones de miel.....	81
Gráfico 8. Valores de exportaciones de miel de China.....	82
Gráfico 9. Valores de exportaciones de miel de Nueva Zelanda.....	83
Gráfico 10. Valores de exportaciones de miel de Argentina.....	83
Gráfico 11. Valores de exportaciones de miel de Alemania.....	84
Gráfico 12. Valores de exportaciones de miel de Ucrania.....	85
Gráfico 13. Valores de exportación de miel de México.....	90

RESUMEN

Actualmente es necesario que cualquier empresa cuente con un plan de marketing ajustado a sus necesidades, para permitir un incremento en las ventas, para lograr la satisfacción por el producto que va adquirir el consumidor, para posicionar una marca, además de una serie de beneficios que se traducen en rentabilidad para la misma empresa. Por lo que en este caso práctico se escogió como estudio de caso ofrecer una propuesta de plan de marketing a una empresa apícola del estado de Aguascalientes, denominada Apiarios Fama, la cuál inició con el propósito de utilizar la apicultura para producir miel y otros productos derivados., a la fecha se detectó que la empresa no contaba con un plan previo o ninguna guía documental, ni con estrategias definidas, ni con acciones concretas que les permitieran reconocer cuales eran las actividades a seguir y el camino para tomar decisiones encaminadas al crecimiento. De esta manera y producto de la revisión de literatura propia del marketing, se seleccionó el modelo de Lamb, Hair y McDaniel, por considerarse que era el más amigable para realizar una propuesta de un plan de marketing que atienda las necesidades de la empresa, complementado con profunda revisión teórica y técnicas de observación y entrevista, que permitieron sugerir a la empresa una serie de estrategias congruentes con los objetivos planteados, con el crecimiento esperado y las 4P's de marketing, para que de ahora en adelante las decisiones estén orientadas al éxito.

ABSTRACT

Currently it is necessary for any company to have a marketing plan adjusted to its needs, to allow a development in sales, to achieve satisfaction for the product that the consumer is going to acquire, to position a brand, in addition to a series of benefits that translate into profitability for the same company. Therefore, in this case study, it was chosen as a case study to offer a marketing plan proposal to a beekeeping company in the state of Aguascalientes, México., called Apiarios Fama, which began with the purpose of using beekeeping to produce honey and other derived products. Actually it was detected that the company did not have a previous plan or any documentary guide, nor with defined strategies, nor with concrete actions that would allow them to recognize what activities to follow and the way to make decisions aimed at growth. In this way and as a result of the review of the marketing literature, the Lamb, Hair and McDaniel model was selected, as it was considered to be the most friendly to make a proposal for a marketing plan that meets the needs of the company, complemented with in-depth theoretical review and observation and interview techniques, which allowed the company to suggest a series of strategies congruent with the objectives set, with the expected growth and the 4P's of marketing, so that from now on the decisions are oriented to the success.

INTRODUCCIÓN

La polinización de las plantas en flor, salvajes o cultivadas, es indispensable para que la vida continúe sobre la tierra, este proceso es esencial y es de un valor incalculable. A nivel mundial, la apicultura es reconocida porque proporciona grandes beneficios al medio ambiente, sin embargo enfrenta algunos retos y problemáticas, de acuerdo con Martínez, Arroyo, Aguilar, Alvarez, Santoyo y Aguilar (2018), se indica que el uso de pesticidas en zonas aledañas a los apiarios, la contaminación por transgénicos, el crecimiento de las zonas urbanas, entre otros, frenan el crecimiento y desarrollo de la apicultura misma.

Por otro lado el cambio climático está provocando sequías y variaciones graves en la floración, a esta problemática se puede agregar de acuerdo con el Instituto Nacional de Economía Social (INAES), que el promedio de edad del apicultor en México supera los 50 años. Este medio ambiente adverso y competitivo en la industria apícola, requiere de la utilización y aplicación de herramientas mercadológicas; por un lado porque los clientes que gustan de la miel en general, son cada vez más exigentes y las empresas deben atender sus intereses para mantenerse competitivas y así aprovechar las múltiples oportunidades que ofrece un plan de marketing ajustado a los requerimientos de cada organización.

Es por ello que se presenta este trabajo práctico, dirigido a ofrecer una propuesta de plan de marketing para una empresa apícola del estado de Aguascalientes, denominada Empresa Apiarios Fama, que se inició en el año 2003, como un proyecto familiar por la necesidad de poner a trabajar un rancho, ubicado en el municipio de El Llano, en el estado de Aguascalientes, México., el cuál no tenía producción y sus tierras estaban desaprovechadas, por lo que la familia Aguilar González se dio a la tarea de buscar una actividad que fuera amable con la naturaleza y que permitiera el involucramiento de todos sus integrantes en una misma actividad, descubriendo la solución en la apicultura.

Para tener una visión global y objetiva de la empresa, se acudió al punto de venta y oficina central para observar la comercialización de sus productos y realizar una entrevista a profundidad a la dueña y gerente de la empresa, para obtener un diagnóstico, lo que permitió desarrollar todos los pasos del modelo analizado para la propuesta del plan. Es importante destacar que estas técnicas realizadas para obtener la información, ofrecieron datos significativos al momento de elaborar el análisis FODA, proponer el plan de marketing para el desarrollo de su mercado regional en torno a promover el potencial de sus productos y subproductos derivados de la miel. El mismo le ofrecerá a la empresa herramientas planificadas y acordes con los requerimientos en especial para este estudio de caso, destacando que en este momento no se tienen directrices, ni patrones, ni modelos o documentos que sustenten la proyección de crecimiento deseado y la toma de decisiones.

El desarrollo de este caso práctico se centrará pues, en una propuesta para configurar un plan de marketing que contribuirá al crecimiento de la empresa, la cual como se señaló, pertenece a la misma en la cual se realizó la intervención y la investigación; sin embargo, es posible adaptarla a cualquier otra empresa que ofrezca un producto similar al de la situación estudiada. Partiendo de una investigación con los principales antecedentes de trabajos, relacionados con planes de mercadotecnia en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, se busca dar una orientación a este caso práctico justificando su utilidad desde un enfoque académico. Por otro lado, el caso está sustentado por un estudio teórico que respalda todas las directrices sugeridas, para que el mismo sea funcional y aplicable a la empresa Apiarios Fama.

La propuesta se estructuró en cuatro capítulos:

En el Capítulo I, se muestra el problema de investigación, que contempló los antecedentes, diagnóstico de la empresa, planteamiento del problema, justificación y objetivos.

En el Capítulo II, denominado marco teórico, se mostró la planeación como función administrativa, el marketing en las empresas, la mezcla de marketing

mix, el mercado de clientes, recopilación de información y análisis del entorno, canales de marketing, plan de marketing y modelos de plan de marketing.

En el Capítulo III, llamado metodología en donde se desarrolló el tipo investigación, la metodología general, diagrama del proceso de investigación y técnicas de investigación.

En el Capítulo IV, llamado análisis de resultados y desarrollo del plan de marketing, se mostró el análisis de la entrevista y las fases o puntos del modelo de Lamb, para finalmente reportar las conclusiones, referencias y anexos.

Partiendo de una investigación con los principales antecedentes de trabajos, relacionados con planes de mercadotecnia en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, se busca dar una orientación a este caso práctico justificando su utilidad desde un enfoque académico. Por otro lado, el caso está sustentado por un estudio teórico que respalda todas las directrices sugeridas para que el mismo sea funcional y aplicable a la empresa Apiarios Fama, algunos de los temas a tratar son: Mercadotecnia, plan de marketing, modelos de plan de marketing.



**CAPÍTULO I:
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

1.1. Antecedentes.

1.1.1. Antecedentes Teórico-Empíricos.

Un enfoque de mercadotecnia puede darse a través de un plan de marketing, el cual, pretende incluir los elementos principales de estudio del área, de ahí que en este apartado se presentan los principales trabajos que hacen referencia en la temática abordada.

En el contexto internacional se encontró a Castell (2017), quien desarrolló en España, específicamente en la Universitas Miguel Hernández de Elche, una investigación para optar al título de Maestría en Administración, titulado “Plan de Marketing: Miel Mediterráneo”, empresa dedicada a producir y comercializar miel de abeja, polen, jalea real y propóleos utilizando medios de producción apícola como enjambres y abejas reina y con el objetivo de incrementar su productividad y venderla.

Para su ejecución se siguieron los siguientes pasos: (a) entrevistar a los empresarios para poder obtener la información sobre la empresa; (b) realizar un análisis de la situación para averiguar la posición de la empresa respecto al entorno, así como para evaluar sus recursos y capacidades (para el análisis interno, en lo que concierne al macroentorno se revisó literatura; para el análisis del microentorno, se entrevistó al empresario para analizar a la competencia); (c) se procedió a realizar un FODA, para ver puntos fuertes y débiles de la empresa; (d) de los puntos débiles surgieron los objetivos de la empresa; (e) se elaboró el procedimiento para conseguirlos y (f) se realizó el plan de actuación (presupuesto de las acciones de marketing, programación temporal y medidas a tomar para cada objetivo).

Las conclusiones reflejaron que el sector apícola en Elche está poco comercializado en cuanto a especialización en el sector se refiere, por lo que la empresa Miel Mediterráneo tiene poca competencia en esa ciudad y se piensa que no será difícil adquirir más cuota de Mercado; se decidió centrar en

vender los productos en la ciudad para que la marca se consolide primero en ella y posteriormente fuera; para ayudar a la empresa se establecieron medidas para que pueda tener un crecimiento moderado dado que la empresa no quería hacer un gasto excesivamente grande; se cree que la empresa tiene gran potencial e incrementando la productividad, contratando a más personal y con las suficientes medidas podría llegar a expandirse mucho más pero dado que no se tiene información de los gastos e ingresos de la empresa no se puede afirmar rotundamente y se espera que el plan le sirva a futuro.

El aporte de esta investigación es en lo referido a las etapas o pasos seguidos para llegar a la elaboración del plan de marketing, así como las técnicas para recoger información, que se adaptaron y se consideraron en la ejecución del trabajo mostrado.

Posteriormente, Urango (2019), realizó en Colombia, en la Universidad Nacional Abierta, una investigación titulada “Estrategias de marketing para el área comercial de la microempresa apícola La Reina del municipio de Cereté-Córdoba”, con el objetivo de proponer estrategias de marketing comercial que aumenten la demanda activa y potencial, logrando las metas comerciales, financieras y el posicionamiento de la marca en el mercado para el crecimiento sostenible en el tiempo.

Para recoger información, se realizó un brainstorming o lluvia de ideas con los miembros de la microempresa, quienes respondieron una serie de preguntas para reconocer los problemas exactos y las estrategias a seguir; las respuestas fueron plasmadas en un diagrama de causa y efecto, para así tener claridad sobre los hechos que conllevan a la situación actual y de ahí por verificar la forma de tratar cada causa; en total fueron 12 personas, a los cuales se les presentaron las causas por los cinco entornos evaluados y se les solicitó que indicaran las causas que según su criterio eran las de mayor impacto y trascendencia en cada uno de los entornos descritos.

Como resultados se identificaron y propusieron estrategias de marketing comercial para la microempresa partiendo de metodologías y tesis

relacionadas y teniendo en cuenta la responsabilidad de los administradores de esta para la ejecución y control de las etapas y resultados; se organizó un cronograma de labores o procesos, los tiempos establecidos y las metas que como organización deben tener presente para verificar el cumplimiento y aceptación de las herramientas a nivel comercial por parte de empleados y público objetivo; con el planteamiento de los resultados esperados a través de la medición de indicadores se pretende que el personal responsable del área de ventas reflexione sobre la necesidad de implementar acciones de mejora de manera continua, aplicando las diferentes herramientas de marketing disponibles y propuestas para aumentar la eficacia de la microempresa.

Esta investigación se consideró un aporte significativo en función de conocer de qué manera las diferentes técnicas de recolección de información como entrevistas, fuentes de investigación, verificación in situ del negocio y antecedentes comerciales, pueden servir de apoyo, motivación y reconocimiento para diagnosticar la situación inicial en este caso de la empresa objeto de investigación y reconocer la importancia del área de ventas, así como realizar el análisis con base en las herramientas que apoyan el planteamiento de planes de acción.

En el contexto nacional, se revisó el estudio de Rivera, Paz y Flóres (2020), quienes realizaron en México una investigación intitulada “Comercialización de miel en Huajuapán de León: desafíos y oportunidades”, con el objetivo de estudiar la apicultura en México como una actividad relevante en términos socioeconómicos debido a su aporte en la generación de empleos e ingresos para los apicultores y sus familias.

La metodología usada fue el enfoque cualitativo con base en entrevistas a productores de la ciudad y encuestas a consumidores y como hallazgos se encontró que al desarrollar una propuesta de comercialización debe centrarse en la satisfacción de las preferencias de los clientes; sin embargo, al contrastar la información obtenida de los apicultores con la información obtenida en las encuestas, se observó que estos, no están considerando el segmento de edad correspondiente a los 18 y 29 años, dado que sitúan a sus principales clientes

en un rango de 30 a 60 años; por lo que es importante realizar una propuesta de comercialización para impulsar la venta de miel de los apicultores, dado que, los apicultores enfrentan obstáculos en el proceso de comercialización porque sus canales de distribución son poco adecuados o deficientes.

El aporte de este estudio lo constituyó la generación de la propuesta de mejora del proceso de comercialización de la miel producida por los apicultores, orientada a mostrar las bondades de la miel, a partir de la mejora general del producto (envase y etiqueta); a atender los requerimientos del consumidor y la necesidad de incursionar en nuevos mercados a través de mejoras en el marketing mix, tomados en consideración para la elaboración de la propuesta presentada.

En el contexto local se revisó el trabajo de Vega (2012), desarrollado en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, para optar al título de Máster en Ciencias Contables y Administrativas, titulado “Una propuesta de plan de mercadotecnia para una empresa agroindustrial del Estado de Aguascalientes”, con el objetivo de desarrollar un análisis situacional de la empresa y proponer estrategias de mercadotecnia. Preparando y enseñando a un micro empresa a conocer su entorno, sus debilidades y fortalezas, a encontrar su mercado objetivo, así como planear y generar acciones para lograr sus objetivos, sin adentrarse en el plano internacional.

Se seleccionó un modelo para desarrollar el proceso partiendo de un diagnóstico de la empresa para conocer sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas en un medio ambiente cambiante, se utilizó como técnica el grupo de enfoque con los clientes, así como la observación de procesos y entrevistas.

Se encontró como conclusiones que la empresa tiene clara su visión y misión a largo plazo; que tiene un enfoque estratégico, sin embargo tiene áreas de oportunidad en cuanto al establecimiento de sus planes a corto plazo de mercadotecnia; requiere de la definición de acciones y como se desarrollarán para el logro de su enfoque estratégico; se apoya a la administración de la microempresa a desarrollar un plan de mercadotecnia que contemple los

objetivos, estrategias de mercadotecnia, acciones e implementación de las mismas para el período de un año de actividades considerando el entorno recursos y capacidades.

El aporte consistió en la revisión de cada uno de los aspectos considerados para el desarrollo del plan desde un análisis del entorno, mercado meta, objetivos del marketing, FODA, estrategias de marketing y mercado objetivo, tomados en consideración para la realización del plan que aquí se propone.

Por su parte, Serna (2017), desarrolló una investigación en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, para optar al título de Máster en Ciencias Contables y Administrativas, titulada “Propuesta de un plan de marketing digital para la empresa Cabeza Ajena”, el cual está orientado a objetivos, al incremento en ventas y a mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado local.

El trabajo práctico describe los diferentes pasos que se llevaron a cabo para lograr concretar las estrategias de marketing propuestas: se llevó a cabo un análisis de la situación actual de la empresa, para poder conocer y detectar sus fortalezas y debilidades; un análisis externo del ambiente de la empresa para identificar oportunidades y amenazas presentes en el mercado y se implementaron otros análisis empresariales para identificar las oportunidades de negocios que la cartera de productos de la empresa tendría para ofrecer.

Una vez identificados y analizados estos factores se determinaron los objetivos de la intervención, es decir los objetivos de marketing que se querían lograr con estos programas de marketing y se realizó una fundamentación teórica para apoyar el desarrollo de este caso práctico. El último paso de este proceso fué el desarrollo de las estrategias que conformaron las propuestas de los planes de marketing digital y tradicional, orientados a cumplir con los objetivos de marketing que se tenían fijados.

Las conclusiones arrojaron que había carencia de un plan de marketing dentro de la empresa, aspecto interesante debido a que se dedica a generar estrategias de marketing, estrategias de posicionamiento visual e impresión de

publicidad para otras empresas y por la importancia de contar con un plan de marketing digital se decidió ofrecer el plan tradicional y el digital; otra conclusión a que se llegó, fue que a pesar de ser una empresa de mediano tamaño y de tener un nivel bajo de reconocimiento en el mercado, la calidad, variedad de productos y servicios, aunado al buen servicio que presta, ha hecho que la mayoría de sus clientes nuevos se hayan logrado gracias a recomendaciones de clientes satisfechos.

1.1.2. Diagnóstico de la Empresa.

La empresa Apiarios Fama inició en el año 2003, como un proyecto familiar por la necesidad de poner a trabajar un rancho, ubicado en el municipio de El Llano, en el estado de Aguascalientes, el cuál no tenía producción alguna y sus tierras estaban desaprovechadas, por lo que la familia Aguilar González se dio a la tarea de buscar una actividad que fuera amable con la naturaleza, el medio ambiente y que permitiera el involucramiento de todos sus integrantes en una misma actividad, descubriendo la solución en la apicultura.

Esta actividad milenaria dedicada a la crianza y cuidado de abejas, tiene como objetivo obtener y consumir productos que las abejas son capaces de elaborar, los cuales tienen múltiples beneficios, razón por la cual, procedieron a la instalación de colmenas en dicha área. Gracias al esfuerzo y dedicación, por varios años, se incursionó con éxito en la producción de miel aceitilla (multiflora) y mezquite, por lo que se ha ido adquiriendo maquinaria para su recolección, procesamiento y envasado de miel.

En su domicilio particular ubicado en la ciudad de Aguascalientes se instaló un local para la administración y como punto de venta de productos y subproductos derivados de la miel, la señora Lourdes González Galván es la encargada de llevar esta tarea, así como la fabricación de productos como lo son: miel, polen, propóleos y jalea real; y de subproductos como el shampoo, cremas corporales, jabones, linimentos, pomadas, suplementos alimenticios y

hasta golosinas. Con el desarrollo de estos productos se ha buscado darle un valor agregado e innovación a su producción de miel.

Cabe destacar que con este caso práctico se aspira a colaborar con la empresa desarrollando un plan de marketing con el cual puedan ver potenciada la comercialización de sus productos apícolas, además de permitirles tomar decisiones y organizar los esfuerzos de mercadotecnia que permitan consolidar su expansión y crecimiento.

1.1.3. Planteamiento del Problema.

Todas las empresas a nivel mundial y desde hace décadas han tenido la necesidad de usar el marketing como proceso social y administrativo que debe ser incorporado como mecanismo o herramienta que coadyuve al incremento de las ventas y el logro de la satisfacción por el producto que va adquirir el consumidor; en ese orden de ideas, Kotler (1995), lo define como un proceso mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes, tomando como punto de partida sus intereses y deseos, los segundos se convierten en demandas cuando son respaldados por el poder de compra; es por ello, que representan la creencia del consumidor de que el producto satisface una necesidad básica de mejor forma que otros productos también disponibles en el mercado, creándose el concepto de valor, de ahí, la importancia de estudiar la conducta de los consumidores.

Asimismo, Braidot (1996), señala que el marketing es más una filosofía, una forma de pensar y actuar, que cuando se incorpora en las empresas permite descubrir, reestructurar o crear mejores estrategias, para que obtengan una mejor orientación en la búsqueda de adecuadas propuestas de servicio al consumidor, buscar mecanismos de diferenciación entre servicios e ideas parecidos, tratar de captar unos consumidores que hoy en día se caracterizan

por ser más selectivos y exigentes en sus demandas, crear relaciones valiosas, valoradas y sostenibles con los clientes y consumidores.

En términos de estrategia organizacional, Andrade, Fucci y Morales (2010), opinan que:

El marketing es un plan de acción amplio por medio de los cuales la empresa trata de cumplir la visión, la misión y los objetivos que se proponen, basados en la plataforma institucional, por eso, las estrategias de marketing son dinámicas e interactivas, pues son planeadas para dar respuestas efectivas en el ámbito donde se vayan a desarrollar. En este contexto, una estrategia es el diseño de planes para alcanzar éxitos, de allí que una buena estrategia de marketing integraría los objetivos de una organización, las políticas, las secuencias de acción (tácticas) dentro de un todo coherente y su objetivo, es poner la organización en posición de llevar a cabo su misión de forma efectiva y eficiente (p.69).

En este caso práctico realizado en la empresa Apiarios Fama, producto de un emprendimiento familiar dedicado a la apicultura (crianza y cuidado de abejas, producción de miel aceitilla, mezquite, polen, propóleos, jalea real, subproductos como shampoo, cremas corporales, jabones, linimentos, pomadas, suplementos alimenticios y golosinas); es importante destacar que en los actuales momentos no cuentan con el posicionamiento deseado, en primer lugar por ser de interés solo para un grupo específico de la población, que hace que el resto no lo conozca o no le interese.

En segundo lugar, al no tener un plan de marketing, la empresa tiene dificultades aspectos vitales como inversión, objetivos, acciones y decisiones, lo que los conduce a una ruta sin rumbos, sin medición ni control, en fin no pueden visualizar actividades de negocios, que los empresarios pudiesen ejecutar para incrementar los volúmenes de venta, ampliar su participación en el mercado o penetrar en nuevos mercados.

Por estas razones, es necesario proponer a la empresa un plan de marketing que oriente el desarrollo de su mercado regional, que sin duda le permitirá crear estrategias para posicionar y dar a conocer la marca dentro del país y en los lugares a donde pudieran exportarse sus productos. Con este, se

aspira guiar a la empresa para poder aumentar la producción, ventas, hacerla más rentable y que en corto tiempo alcance el logro de comercializar sus productos apícolas, además de permitirles tomar decisiones y organizar los esfuerzos de mercadotecnia que permitan consolidar su expansión y crecimiento.

1.1.4. Justificación.

Cuando se hace referencia a plan de marketing de un producto, Ríos (2004), señala que se trata de un sistema total de actividades de negocios, que los gerentes ejecutan para incrementar los volúmenes de venta, ampliar su participación en el mercado o penetrar en nuevos mercados, compuestos por los clientes, proveedores y compañía, que a su vez funcionan con el marketing interno (posibilitar las promesas), externo (formulando las promesas) e interactivo (cumpliendo las promesas); lo importante es entender que cuando se incorpora en las organizaciones, a través de las investigaciones de mercado, se pueden detectar oportunidades, definir acciones para su permanencia, estrategias para implementar el desarrollo de una marca y el fortalecimiento de su portafolio.

En este caso práctico, como se señaló se generó una propuesta de un plan de marketing para la empresa Apiarios Fama, una MIPyME que se dedica a la producción de miel y productos naturales de la misma, de interés e importante no solo para el investigador sino para numerosas personas y organizaciones, por ejemplo, con respecto a este rubro, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Administración (FAO), señala que la producción mundial de alimentos debe aumentar más del 40% para el año 2030 y en un 70% para el 2050, con la finalidad de proveer de alimentos suficientes en calidad y cantidad a la población mundial y en el caso puntual de las abejas, su rol es clave para lograr estas recomendaciones, ya que alrededor del 35%

de la producción mundial de alimentos depende directamente de la polinización que ellas producen (Bradbear, 2005).

De ahí la importancia de que se cree este plan para que la empresa adopte estrategias que maximicen su presencia en el mercado doméstico, tanto como en los mercados en los que estén presentes sus competidores A y B; sobre todo por la creciente comercialización de productos imitadores de miel, que provienen de otros países, principalmente de China, y que son adulterados o elaborados con jarabe de fructuosa, así como insecticidas prohibidos (de tres de cada cuatro frascos de miel que se venden a nivel mundial son adulterados, haciendo de este saludable alimento el tercero más falsificado a nivel mundial, (Moreno, 2020), lo que ha ocasionado que la reducción de los precios de la miel en México y ante una competencia tan desigual con estos productos, urge que se planteen los mecanismos que involucren un plan de mercadotecnia.

Por las razones expuestas se justifica este caso práctico, que le permitirá a la empresa utilizar estrategias y herramientas para aumentar sus ventas, rentabilidad, posicionarse dentro del mercado, que las personas conozcan el producto, aumentar su producción, que los resultados sean medibles, contribuir con la sociedad al ofrecer productos de calidad y bien pensados, pues con la elaboración del plan de identifican riesgos, amenazas y oportunidades para actuar. El mismo presenta a su vez, un aporte teórico académico, que puede ser usado por otros estudiantes que desean profundizar en la temática aquí expuesta, ya que la consulta realizada es profunda y actualizada; un aporte práctico, en virtud de que el plan presentado puede ser implementado en otras empresas con características similares, apoyando a los empresarios con conocimientos y propuestas útiles en el área de marketing.

1.1.5. Objetivos.

Objetivo General:

Proponer a la empresa Apiarios Fama un plan de marketing que oriente el desarrollo de su mercado regional.

Objetivos Específicos:

1. Desarrollar un análisis situacional (diagnóstico) de la empresa.
2. Analizar la literatura relativa para la identificación, evaluación y selección del modelo de plan de marketing, que más se ajuste a las características de la empresa.
3. Realizar una propuesta de un plan de marketing en función al modelo seleccionado, que atienda las necesidades de la empresa.



**CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO.**

2.1. Planeación como función administrativa.

La palabra plan emana del vocablo latino planus que puede traducirse como plano, según Salazar y Romero (2006), abarca la descripción o especificación que se hace de algo, para la confección y posterior ejecución de alguna cosa; fin, diseño, bosquejo o determinación, por lo que puede afirmarse es una intención o un proyecto, que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla, es muy importante, ya que:

Establece los objetivos de la organización y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además, es la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; y que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos (p.3).

De esa manera, la planeación o planificación se convierte en un camino o función gerencial determinante para examinar el futuro de la empresa y elaborar un plan de acción, para Fayol (1971), padre de la administración, está vinculada con la creación del plan de marketing, agrega Chiavenato (1986), que es la “función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura” (p.45) y González (2020), le adiciona que permite prever o visualizar anticipadamente los objetivos y la forma de alcanzarlos, es decir definir el mejor camino a donde se pretende llegar, decidir con anticipación qué hacer, cuándo, cómo y quién para no dejar las diversas situaciones sometidas al azar, o a la casualidad, se caracteriza por involucrar el futuro, es decir, que “permite de manera prospectiva anticiparse a aquellos posibles eventos empresariales que puedan suceder, pero teniendo en cuenta aspectos propios como los de la retrospectiva” (p.4).

Una vez descrita, es posible evidenciar el papel que juega en cualquier empresa, MIPyME, pues como bien lo señala Steiner (1999), es un ciclo que orienta sus objetivos, estrategias, establecimiento de políticas y desarrollo de planes operativos para alcanzarlos; por ello, también Koontz y Weihrich (2007),

ratifican que es fundamental al permitir seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa.

Se puede observar prácticamente que en todas las definiciones anteriores es posible hallar algunos elementos comunes: establecimiento de objetivos o metas, elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas), toma de decisiones, proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro).

2.2. El Marketing en las empresas.

En diversos contextos sociales el concepto de marketing ha sido objeto de múltiples interpretaciones que no precisamente se ajustan a la realidad del mismo, como lo menciona Monferrer (2013), quien alude que de forma general en la sociedad, se identifica con una serie de ideas preconcebidas que indican, por ejemplo, que es sinónimo de publicidad y ventas. Sin embargo, éstas, “no son más que dos de las diversas funciones sobre las que trabaja esta disciplina”. (p. 15). De igual forma, en otros conceptos se asume que el marketing crea necesidades artificiales o no es aplicable a pequeñas empresas.

En este sentido el citado autor manifiesta que:

La realidad es que las necesidades no se crean artificialmente de la nada, sino que existen de forma latente en los mercados aunque no haya todavía un producto que las cubra y que, de este modo, las haga manifiestas. A este respecto, la labor del agente de marketing será la de detectar estas necesidades reales del consumidor con tal de diseñar la oferta que mejor le satisfaga, así el marketing resulta fundamental para todo tipo de organización, cualquiera que sea su tamaño, su enfoque de negocio (desde los mercados de bienes de consumo a los mercados de bienes industriales, el sector servicios e, incluso, el ámbito no lucrativo) y su contexto nacional (p. 15-16).

También amplía el concepto cuando lo asume como una filosofía de negocio que se centra en el cliente, agregando que:

En concreto, en el centro de la teoría y la práctica del marketing se sitúa el afán por proporcionar valor y satisfacción a sus mercados. Para ello, es esencial que la empresa sea capaz de identificar las necesidades de su cliente, de diseñar y desarrollar ofertas ajustadas a las mismas y de transmitir las y acercarlas de forma efectiva hacia su mercado. En base a ello, esta filosofía de negocio se fundamentará en un conjunto de técnicas de investigación asociadas al análisis estratégico de los mercados, así como de un conjunto de técnicas de comercialización asociadas a la operativización de acciones de respuesta hacia los mercados (p.15-16).

Por su parte, para quien es considerado el padre del marketing, Philip Kotler, se trata de la “filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de ofrecer la satisfacción deseada de mejor manera que los competidores” (Kotler y Armstrong, citado por Suárez, 2018, p.213). Asimismo, refuerzan los autores que el concepto “adopta una perspectiva de afuera hacia dentro, la cual se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente para obtener utilidades” (p.213).

El auge del marketing, según Rivera (2015), se genera por dejar de ser exclusivo de las grandes compañías que operan en economías muy desarrolladas, sino que su uso es permitido para todo tipo de organizaciones (lucrativas y no lucrativas), cualquiera que sea su tamaño o su ámbito nacional o internacional, de ahí que, se ha extendido a todo tipo de empresas de servicios incluyendo hospitales, museos, organizaciones no gubernamentales, médicos, abogados, arquitectos, entre otros. Esto ocurre porque permite:

Identificar las necesidades de las personas y satisfacerlas. Si el especialista en marketing logra identificar las necesidades del cliente; desarrollar ofertas ajustadas a esas necesidades, transmitir las y acercarlas de forma efectiva, sus productos se venderán muy fácilmente. Esto implica diseñar productos adecuados al momento oportuno; es decir, llegar a conocer tan

perfectamente al cliente y sus necesidades que éste producto o lo que se ofrezca se venda solo. (...) funciones como ventas y publicidad pierden su protagonismo tradicional y constituyen parte de un paquete más grande, el marketing mix, es decir, el conjunto de decisiones de marketing que actúan de forma conjunta para dirigir la demanda del mercado (p.26).

Asimismo, Rivera (2015), complementa que la gestión del marketing implica:

El proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, el precio, promoción y distribución de ideas, bienes o servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de organizaciones, lo cual supone el análisis, planificación, gestión y control de bienes, ideas y servicios sobre la base del intercambio. Implica igualmente gestionar la demanda, esto es, las relaciones con los clientes. La gestión de la demanda es esencialmente gestión del marketing, es decir, actuar sobre el nivel de demanda aumentando, disminuyendo o modificando su estacionalidad o llevando al cliente a cambiar sus hábitos (p. 26-27).

A nivel empresarial, “se basa más en una visión diferente del proceso de comercialización que ubica al consumidor como figura central, para el que las organizaciones tienen que desarrollar sus productos y servicios” (Baines, Fill y Page, 2011, citado por Román, 2016, p. 35-36). En este sentido, el concepto reemplaza e invierte la lógica del concepto de venta. Es así como adaptarse a nuevas estrategias de marketing, que satisfagan las necesidades del consumidor, es una condición imperante para la escalada consecutiva en las empresas que aspiran no sólo posicionarse en el mercado, sino mantenerse activamente en él, logrando aumentar el nivel de ventas y producción.

No obstante, desde el año 2007, el concepto que aún prevalece para la AMA es considerarlo como “la actividad, conjunto de instituciones y procesos que crean,⁸ comunican, entregan e intercambian ofertas que tienen valor para los clientes, agentes y sociedad en general” (Monferrer, 2013, p. 16). Definición que supone dar consenso a las distintas aportaciones previas, presentando el marketing como “un conjunto de actividades, instituciones y

procesos, y vinculándolo a términos como intercambio de ofertas, valor y diversos tipos de agentes (consumidores, clientes, socios y sociedad en general)” (p.18). Para efectos de este caso práctico se tomará esta última como definición, por ser revisada cada 3 años, por contemplar una descripción más actualizada que contribuye al objetivo perseguido en este documento, el cual es proponer un plan de marketing para que la empresa Apiarios Fama consolide y crezca su mercado.

2.3. La Mezcla de marketing.

Antes de hablar de mezcla de marketing, es importante hablar de comercialización que para Kotler (1992), es un conjunto de actividades encaminadas a facilitar el intercambio de productos y servicios, donde las organizaciones dirigen sus esfuerzos a la satisfacción del cliente y la obtención de utilidades, que para que sea efectivo, debe entregar los bienes y servicios que los consumidores desean en el momento oportuno, en el lugar adecuado y a un precio conveniente, por lo que se corresponde con las interrogantes ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿A quién? y ¿Cómo?.

Anteriormente se explicó que el marketing busca proporcionar valor y satisfacción a sus mercados. Para ello, es esencial que la empresa sea capaz de identificar las necesidades de su cliente, de diseñar y desarrollar ofertas ajustadas a las mismas y de transmitir las y acercarlas de forma efectiva hacia su mercado, por lo que Rivera, Paz y Flóres (2020), establecen una relación entre ambos procesos, ya que ambos involucran acciones tendientes a incrementar la rentabilidad de las empresas, satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades de los clientes.

Ahora bien hacer referencia a mezcla o actividades de marketing mix exitoso, implica según Fernández (2016):

Un mix de marketing exitoso, consiste en crear productos que el mercado realmente quiera y necesite, establecer un precio que sea

equilibrado entre el costo/beneficio (este aspecto no quiere decir que se debe fijar un bajo precio, quiere decir que el precio se ajusta a los beneficios que ofrece el producto), asimismo la mezcla de mercadeo debe incluir estrategias de distribución que le permitan al cliente final acceder de forma cómoda al producto y por último, las estrategias de promoción deben estar enfocadas en los medios que usan realmente nuestros consumidores (p.12).

Cabe resaltar, que en la actualidad, para referirse al marketing mix también se utilizan otros términos, como mezcla de mercadotecnia o las 4P's, representando un factor importante para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos, el nivel deseado de ventas y un mayor nivel de satisfacción en comparación de la competencia. De esta forma se comporta como la unión de herramientas que la empresa usa en conjunto, para alcanzar sus objetivos ya sean de posicionamiento, ventas, reputación, entre otros factores frente a su mercado meta

Sus cuatro categorías son:

1. Producto: es el centro de la estrategia de marketing, dado que todas las demás variables giran en torno a él, es aquello que la organización hace o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores, no es solo un bien físico o tangible, sino que también puede ser intangible, tales como ideas y servicios y los elementos que lo componen son la variedad de productos, calidad, diseño, características, marca, envasado, tamaños, servicios, garantía y devoluciones.

Fernández (2016), lo define como:

Cualquier objeto, servicio, idea e incluso persona que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su compra, uso o consumo y que satisface un deseo o una necesidad. Un producto posee un conjunto de características únicas y atributos que pueden ser tangibles como la forma, el tamaño, el color; e intangibles como la marca, imagen de empresa, el servicio; que el comprador elige en busca de satisfacer sus necesidades. En marketing un producto no puede existir hasta que no responda a una necesidad puntal que existe en el mercado. En la actualidad, lo ideal es que un producto

sea acompañado de otros factores tales como el servicio, el valor agregado, características emocionales y sistema de identidad de marca, todo esto constituye el medio para conseguir una mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo (p. 13).

De igual manera, Kotler y Amstrong (1993), citados por Aguilera, Gálvez y Hernández (2015), lo precisan como la variable del marketing mix, que comprende “cualquier bien o servicio que se puede brindar a un mercado para su adquisición, uso o consumo, abarcando objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas; para satisfacer un deseo o una necesidad” (p. 78). Sin embargo, los productos deben tener cualidades que los haga diferentes y únicos, porque con la aparición de productos similares, por lo que es necesario, que cuenten con atributos que llamen la atención del consumidor, como por ejemplo la marca, el color, el tamaño, la etiqueta y el empaque.

Para el consumidor el producto además de una serie de características o aspectos físicos, tiene muchos atributos psicológicos. Es por ello que clasificar los productos, resulta imprescindible para elaborar un plan de marketing. Ello es debido a que las decisiones que se tomen sobre cada uno de los elementos del marketing mix dependen, en gran medida, del tipo de producto para el que se esté realizando dicho plan; entre ellos esgrime Tevelán (2017), se encuentran los productos de conveniencia: adquiridos por el consumidor de forma inmediata con esfuerzo mínimo (productos básicos, compras de impulso y/o productos de emergencia); productos de compras: en el proceso de selección se compara adecuación, calidad, precio y estilo; productos de especialidad: tienen características únicas o indicación de marca y productos no buscados: se desconoce su existencia o no se piensa en adquirirlos. (requieren mucha publicidad y ventas personales).

2. Precio: es la cantidad de recursos financieros (dinero) o bien recursos físicos (cuando se intercambia un producto por otro, siendo el caso del trueque), que está dispuesto a pagar el consumidor o cliente por un bien o servicio, siempre y cuando satisfaga sus necesidades, es decir que sea de

utilidad en términos de uso, tiempo y lugar, tiene efectos en las diferentes actividades que realizan y sus elementos son: precio de lista, descuentos, incentivos, periodo de pago y condiciones de crédito.

En opinión de Aguilera, Gálvez y Hernández, (2015), es entendido como la cantidad de dinero que se requiere para adquirir un producto y/o servicio y es a través de esa suma de valores, que se realiza un intercambio, pero se debe tener presente que:

No es una tarea sencilla fijar el precio, debido a que hay que tomar en cuenta distintos factores como por ejemplo las herramientas de la mezcla, los costos de la empresa, precios de la competencia y también se debe conocer el mercado, y si éste está dispuesto a pagar un precio alto por el producto o en su defecto si lo consumirían más si éste tiene un precio más bajo (p.78).

3. Plaza: conocida también como posición o distribución, abarca todas aquellas actividades de la organización que ponen a disposición el producto al mercado meta. Sus variables son los canales, la cobertura, los surtidos, las ubicaciones, el inventario y el transporte. Hace alusión al canal de distribución, siendo éste “el conjunto de actividades necesarias para trasladar el producto terminado hacia los distintos puntos de venta y para ello se hace uso de intermediarios; es decir, con personas encargadas de hacer llegar los productos y/o servicios al consumidor”(Aguilera, Gálvez y Hernández, 2015, p. 78). Se debe resaltar su importancia porque los mercados están en constante cambio y cada día los consumidores son más exigentes, es por eso que a la hora del traslado del producto, el canal de distribución debe responder a las preguntas qué, cómo, cuándo y dónde va a realizar su compra el consumidor.

4. Promoción: abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores de adquirirlo; su objetivo es informar, persuadir y recordar las ventajas y los beneficios del bien o servicio. Sus variables son: la promoción de ventas, publicidad, fuerza de ventas, relaciones públicas y marketing directo. Se hace uso de técnicas de publicidad, promoción y mercadotecnia directa para lograr los objetivos

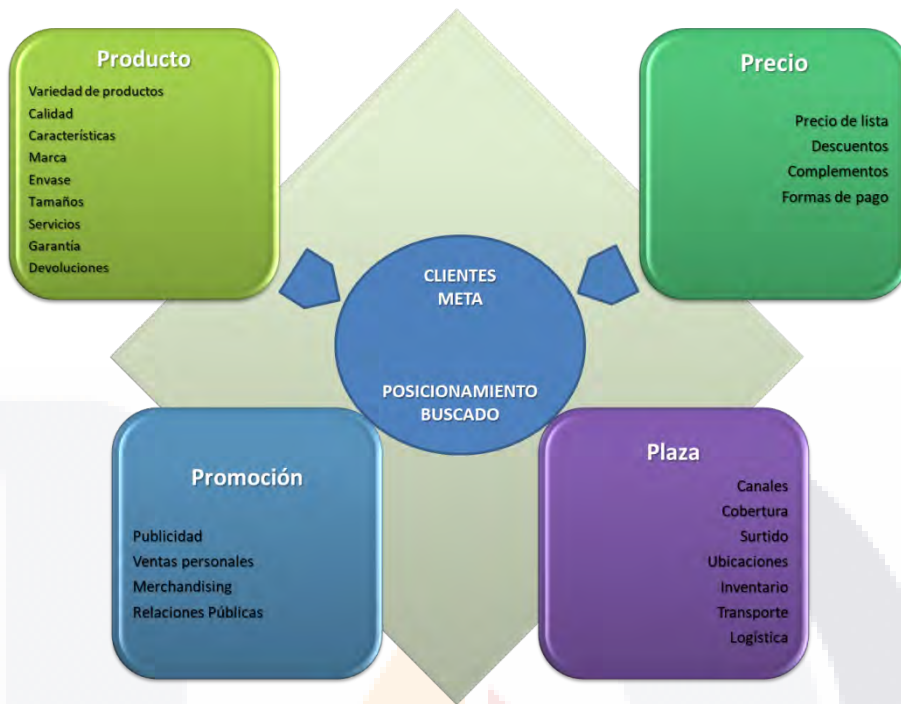
correspondientes” (Aguilera, Gálvez y Hernández, 2015:79) y cuenta con cuatro elementos principales:

El primero, la publicidad: siendo cualquier forma de presentación no personal y promoción de ideas, bienes y/o servicios; el segundo la promoción de ventas: son los incentivos a corto plazo para incitar a la compra o venta; el tercero la publicidad no pagada: que es la motivación de la demanda del Producto y/o servicio que se logra colocar en un medio impreso, la radio, la televisión etc. Siempre y cuando no genere ningún costo; y por último las ventas personales: que es la recomendación oral hacia sus compradores para lograr la venta (p.79).

Para el desarrollo de este documento es necesario especificar que las estrategias a desarrollar estarán basadas en las 4P’s adecuadas a las necesidades del modelo de plan de marketing que se elija, por lo que en la Figura 1 se muestra como se traduce cada una de ellas en términos de los clientes:

Figura 1. Las 4P’s del marketing.

4 P del Marketing	Definición:
Producto	Solución para las necesidades o deseos del cliente
Precio	Costo para el cliente
Plaza	Conveniencia y canales de distribución
Promoción	Comunicación y publicidad



Fuente: Fernández (2016)

2.4. Mercado de clientes.

Martínez (2010), define al mercado de un determinado producto al formado por la suma de cantidades ofrecidas y demandadas de ese producto, asimismo menciona que frecuentemente se habla del mercado, en singular, como si existiera un único mercado en el mundo, sin embargo es más exacto hablar de mercados, en plural, ya que cada producto tiene el suyo propio, incluso se podría hablar de la existencia de varios mercados para un mismo producto.

Por su parte, Monferrer (2013), le adiciona que originalmente el término se usó para designar el lugar donde compradores y vendedores se reunían para intercambiar sus bienes y los economistas adoptaron directamente esta conceptualización, considerando el mercado como el conjunto de compradores y vendedores que intercambian un determinado producto, pero debido a que el marketing separa a compradores y vendedores y diferencia los conceptos de mercado e industria, plantea como definición de mercado al:

Conjunto de compradores, ya no solo reales, sino también potenciales, de un determinado producto, mientras que por industria consideramos al conjunto de vendedores. Por lo tanto, desde el punto de vista del marketing, lo que determina la existencia de un mercado es: la existencia de un conjunto de personas, que estas tengan una necesidad de un producto o servicio, que deseen o puedan desear comprar (clientes actuales o potenciales) y que tengan la capacidad de comprar (no solo económica, también legal, de cualificación (p.51).

Para Lamb et.al. (2011), se trata de las de las personas o empresas con necesidades o deseos y la capacidad y voluntad de comprar, por lo que involucra a todos compradores actuales y potenciales de un producto o un servicio; definición que abarca la intención de este caso práctico, orientada a promover el producto dentro personas del contexto local e internacional.

2.4.1. Segmentación de mercados.

Kotler et.al (2008), se refieren a la segmentación de mercados como la división de un mercado en grupos más pequeños de compradores con necesidades, características o comportamientos diferentes que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing particulares; para Acerenza (2011), también se refiere a la división del mercado total, pero agrega que en submercados o grupos significativos de compradores o posibles compradores.

Monferrer (2013), agrega algo importante sobre la necesidad se segmentar el mercado, cuando expresa que cuando las empresas deciden operar en mercados amplios deben reconocen que no pueden atender a todos los clientes, porque son demasiado numerosos y dispersos, y porque sus exigencias son muy diferentes, por lo que en lugar de competir en todos los sitios, con frecuencia enfrentándose a competidores superiores, necesitan:

Identificar los segmentos de mercado más atractivos que pueden servir eficazmente. En este sentido, segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o servicio en grupos diferentes de consumidores, homogéneos entre sí y diferentes a los demás, en

cuanto a hábitos, necesidades y gustos, que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes. Estos grupos se denominan segmentos y se obtienen mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr los objetivos establecidos a priori por la empresa (p.57).

Luego aclara que la segmentación se puede practicar a diferentes niveles en función del grado de segmentación aplicado al mercado, distinguiendo tres niveles: (1) marketing de masas (la empresa se plantea una oferta única para todos los clientes); (2) marketing segmentado (la empresa diferencia claramente grupos de individuos con características homogéneas y diferentes entre sí, planteando ofertas distintas para cada uno de ellos) y (3) marketing individual (la empresa plantea ofertas personalizadas por individuos o lugares). Como ventajas asume que permite el descubrimiento de oportunidades comerciales, hace posible la asignación de los recursos de marketing con un mayor nivel de eficacia, facilita la adaptación de los recursos y capacidades de la empresa al tamaño del mercado y permite la adaptación del producto a las exigencias de los clientes

Martínez (2010), por su parte aporta que la segmentación de mercados se basa en el principio de que el mercado está compuesto por segmentos de población que, por diversas circunstancias, participan de necesidades y deseos comunes y la técnica de segmentación consiste en aislar estos segmentos o colectivos en función de una o varias necesidades, con el objetivo de convertirlos en el blanco de una acción comercial, definición más adecuada para ser incorporada y aceptada en este caso práctico, por entender la necesidad de definir el segmento con el fin de convertirlo en el blanco de acciones comerciales para generar estrategias enfocadas al mismo.

2.4.2. Mercado meta.

Monferrer (2013), expresa que una vez identificados los diferentes segmentos en el mercado, la empresa debe decidir a cuál o cuáles de ellos en concreto se debe dirigir, es decir, definir su público objetivo, para tomar esta decisión deben valorar cada uno de los segmentos fijándose en tres factores: (1) el tamaño y el crecimiento del mercado (la primera pregunta que la empresa debe hacerse es si el segmento tiene el tamaño y las expectativas de crecimiento suficientes como para atenderlo, lo cual es relativo ya que las empresas grandes prefieren segmentos con volúmenes importantes de venta y las mas pequeñas evitan los segmentos grandes porque requieren demasiados recursos); (2) atractivo estructural del segmento (un segmento puede presentar un tamaño correcto y un potencial de crecimiento elevado y sin embargo no ser atractivo desde el punto de vista de la rentabilidad, por lo que la empresa debe valorar el efecto sobre la rentabilidad a largo plazo y (3) los propios objetivos y recursos de la empresa (incluso si un segmento tiene un tamaño correcto, un potencial de crecimiento elevado y es estructuralmente atractivo, la compañía tiene que considerar sus propios objetivos y recursos en relación a dicho segmento).

Para Kotler et.al. (2008), y Acerenza (2011), es la parte del mercado calificado y disponible al que una empresa decide dirigirse, para evaluar el atractivo de cada segmento del mercado, elegir uno o más segmentos para ingresar al mismo y encauzar hacia el todas las actividades de marketing tendentes a la promoción y venta del producto o servicio.

Para Lamb et.al. (2011), un segmento del mercado es un grupo de individuos u organizaciones que comparten una o más características, por lo que es probable que tengan necesidades de productos relativamente similares, por lo que la estrategia del mercado meta identifica los segmentos del mercado en que es preciso enfocarse; proceso que empieza con un análisis de oportunidad de mercado (descripción y el cálculo del tamaño y el potencial de ventas de los segmentos de mercado que a la empresa le

interesan, así como la evaluación de los competidores clave en dichos segmentos); luego se describen los segmentos de mercado, para dirigir sus esfuerzos a uno o varios de ellos; seleccionar actividades de selección y descripción de uno o más mercados meta, así como de desarrollo y mantenimiento de una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta e identificar alternativas estratégicas;

Analizando el concepto de mercado meta y para explicar cómo seleccionarlo con el fin de diseñar, implementar y mantener una mezcla de marketing para satisfacer las necesidades de un grupo o segmento, se selecciona para este caso práctico a los últimos autores, para guiar lo relativo a la elaboración de actividades planteadas en el plan de marketing para la empresa Apiarios Fama.

2.4.3. Criterios para la segmentación de mercados.

De acuerdo con Lamb et.al. (2011), las empresas de bienes de consumo utilizan una o más de las siguientes características para segmentar los mercados: geografía, demografía, psicografía y beneficios buscados, las cuales se desglosan a continuación:

Segmentación geográfica: se refiere a segmentar los mercados por región de un país o del orbe, tamaño del mercado, densidad del mismo o clima.

Segmentación demográfica: está relacionada con el comportamiento de consumo y compra de los clientes, algunas bases comunes de la segmentación demográfica son la edad, el género, el ingreso, los orígenes étnicos y ciclo de vida familiar.

Segmentación psicográfica: es la segmentación de mercados con base en la personalidad, los motivos emocionales del consumidor, los estilos de vida y la geodemografía, ésta última combina la segmentación geográfica, demográfica y de estilo de vida.

Segmentación por beneficios: es el proceso de agrupar a los clientes en segmentos de mercado con base en los beneficios que buscan del producto.

Segmentación por tasa de uso: divide un mercado por la cantidad de producto comprado o consumido.

A continuación se presenta la Tabla 1, mostrando un esquema para profundizar la segmentación de mercados planteada por los autores mencionados.

Tabla 1. Criterios de segmentación.

Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Región • Tamaño del mercado • Densidad del mercado • Clima
Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Género • Ingreso • Raza/etnicidad • Ciclo de vida familiar
Psicografía	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad • Motivos • Estilo de vida • Geodemografía
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios buscados
Tasa de uso	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios previos • Usuarios potenciales • Usuarios primera vez • Usuarios ligeros o irregulares • Usuarios medios • Usuarios considerables

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa existen diferentes formas de dividir o segmentar el mercado, independientemente del tipo de segmentación que se utilice para realizar la segmentación, lo importante será que el plan de marketing se ajuste de forma rentable a las diferencias de los consumidores de la empresa Apiarios Fama. Asimismo para fines de este caso práctico, no se utilizará la segmentación por tasa de uso, debido a que las ventas de la empresa se dan

de forma irregular con picos en la demanda cuando esta asiste a algún evento como feria o expo.

2.5. Recopilación de información y análisis del entorno.

De acuerdo con Rivera, Paz y Flóres, L. (2020), las estrategias tienen un papel fundamental dentro de la actividad empresarial, partiendo de la idea que representan un conjunto de decisiones a tomar que permiten a la organización lograr sus objetivos, así como ampliar su mercado meta; son como un plan que integran las principales metas y políticas de la empresa, estableciendo las acciones a realizar y la asignación de los recursos. En ese sentido, las estrategias de marketing abren la posibilidad de hacer crecer la rentabilidad empresarial, dirigiendo las fuerzas de la organización a incrementar la cuota de mercado y participación de la empresa, aumentar los ingresos o bien reducir los costos variables por cliente.

Monferre (2013), comparte el planteamiento anterior, al señalar que las decisiones de una empresa, deben partir de la recopilación de información y análisis del entorno, lo que equivale a conocer la situación real en que se encuentra, riesgos y oportunidades que le brinda el mercado; es decir el FODA, con sus iniciales de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El cual se estructura en un análisis externo y uno interno.

El externo, consiste en analizar tanto el macroentorno (entorno económico, político, social, cultural, tecnológico), como el microentorno de la empresa (competencia, proveedores, distribuidores, clientes, agentes de interés) con el fin de detectar las oportunidades de las cuales se puede aprovechar la empresa y las amenazas a las cuales se le deben hacer frente; oportunidades que puedan suponer una ventaja competitiva para la empresa; amenazas o fuerzas del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma.

El interno, consiste en la evaluación de los aspectos de las distintas áreas funcionales de la empresa (marketing, producción, finanzas, recursos

humanos, investigación y desarrollo), para detectar puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas; fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades y debilidades o aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Además señala, que aunque los aspectos del FODA son particulares para cada empresa, existen algunos factores comunes, como los siguientes:

Oportunidades-Amenazas: entrar en nuevos mercados o segmentos, atender a grupos adicionales de clientes, crecimiento rápido del mercado, diversificación de productos relacionados, eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos, complacencia entre las empresas rivales y entrada de nuevos competidores con costes más bajos.

Fortalezas-Debilidades: capacidades fundamentales en actividades clave, recursos financieros adecuados, habilidades y recursos tecnológicos superiores, mejor capacidad de fabricación, ventajas en costes, habilidades para la innovación de productos, buena imagen en los consumidores, líder en el mercado, mejores campañas de publicidad, capacidad directiva, no hay una dirección estratégica clara, incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia, falta de algunas habilidades o capacidades clave, atraso en investigación y desarrollo, costes unitarios, debilidad de la red de distribución y débil imagen en el mercado.

En este orden de ideas, Lamb et.al. (2011), expresan que diagnosticar el entorno actual y potencial en el que se comercializará un producto o servicio, equivale a asegurarse que las decisiones que se tomen serán las mejores para la empresa, es por ello que afirman que se debe realizar un análisis FODA, para identificar fortalezas (F) y las oportunidades (O) y examinar las debilidades (D) internas y las amenazas (A) externas.

Al analizar las fortalezas y debilidades internas, los empresarios deben enfocarse en: recursos organizacionales, costos de producción, habilidades de

marketing, recursos financieros, imagen de la empresa o marca, capacidades de los empleados y la tecnología disponible. Con respecto al análisis de oportunidades y amenazas externas, exponen que los empresarios deben estudiar los aspectos del entorno de marketing (escaneo del entorno, recolección e interpretación de información acerca de las fuerzas, los eventos y las relaciones en el entorno que pueden afectar el futuro de la organización o la implementación del plan de marketing). Todo ello, permite identificar las oportunidades y amenazas en el mercado y ofrece los lineamientos para el diseño de una estrategia de marketing, las fuerzas del microentorno que se estudian con mayor frecuencia son la social, la demográfica, la económica, la tecnológica, la política y legal, y de la competencia.

Para efectos de este caso práctico, se siguen las recomendaciones de estos últimos autores, por considerar que son las más convenientes para explorar acerca de las tendencias, macroentorno y microentorno, que afectan directamente a la empresa y así generar el plan de marketing idóneo para promover el consumo y producción de la miel.

2.6. Canales de marketing.

El origen etimológico de canal proviene del latín *canalis* (ranura o tubo), y este de *canna* (caña), de acuerdo con Lamb et.al.(2011), es un conducto o tubería a través de la cual los productos, sus propiedades, comunicación, financiamiento, pago y riesgo que conllevan, fluyen hacia el consumidor. Continuando con esta definición, un canal de marketing (también llamado canal de distribución), es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de tener disponible un producto o servicio para uso o consumo del cliente. Facilita el movimiento físico de los productos de una ubicación a otra, con lo que representan un “lugar” o “distribución” en la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y plaza) abarcando los procesos relacionados con tener un producto apropiado en el lugar y momento oportuno.

Refiriéndose a esto, Kotler et.al. (2008), señalan que la distribución, es el conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté a disposición del consumidor o usuario. Por su parte Mercado (2011), se refiere a la distribución como el conjunto de operaciones y actividades que se ejercen desde el momento en que los productos entran en el almacén hasta el momento que son entregados a los consumidores o usuarios.

De ahí que es un tema importante para elaborar un plan de marketing, ya que pocos productores venden sus productos directamente a los consumidores finales, sino que la gran mayoría usa intermediarios para moverlos, por lo que requieren establecer una estructura que permita introducir el producto en el mercado en el cual será comercializado y también, una vez introducido, ponerlo al alcance del cliente o usuario final.

Para este caso práctico, se maneja el concepto de canal de marketing o distribución de Lamb et.al. (2011), por ser de interés para permitir la competitividad de la empresa en el mercado meta, mejorando la forma como el producto llega al consumidor.

2.7. Plan de marketing.

De acuerdo con la American Marketing Association (AMA), citada por Monferrer (2013), se define como un documento integrado por un análisis situacional de la mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, el programa de acción y los ingresos proyectados, que puede un mecanismo que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total o una planeación integral.

Quevedo y Ormaza (2019), lo definen como una herramienta de alto alcance para la mejora de procesos en el área de comercialización, para lo que es necesario contar con informantes claves como propietarios del negocio y funcionarios que realizan sus actividades gerenciales toma de decisiones y

acciones operativas, por la necesidad de disminuir las debilidades existentes en incrementar las fortalezas en la administración de los recursos financieros y ajustarse a la nueva forma de administrar en base a riesgos, normas de solvencia y prudencia.

Para estos autores, elaborar un plan de marketing genérico, se debe empezar por definir el objetivo general que es el de establecer los aspectos que generan el bajo nivel de ventas, para luego adecuarse a las necesidades fluctuantes del mercado, generar una ventaja competitiva e incrementar su nivel de ventas, para posteriormente derivar objetivos específicos como el identificar los aspectos administrativos que generan los bajos niveles de ventas, investigar los procesos de comercialización existentes, analizar a la competencia, diseñar e implementar el plan de marketing, formulación de estrategias de venta para mejorar el sistema de comercialización.

McCarthy y Perreault (2001), lo visualizan como una guía para la realización y el control, que de manera escrita contiene una estrategia de marketing y detalles relativos al tiempo necesario para ponerlo en práctica. Por otro lado, Santesmases (2015), explica que un plan de marketing supone el desarrollo o puesta en práctica del concepto de marketing, o sea que se trata de la acción que permite llevar a cabo tal idea; estos autores, convergen en torno a que el plan de marketing debe partir de la identificación de las necesidades del consumidor y conducir a la ejecución más eficiente y efectiva de la relación de intercambio.

Monferrer (2013), se refiere al plan de marketing como parte de un plan estratégico, ya que le corresponde definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión; aclara también que su desarrollo debe responder a las siguientes preguntas: “¿Dónde estamos, a dónde queremos ir, cómo llegaremos allí, qué herramientas utilizaremos y cómo nos aseguraremos?” (p.37).

Su estructura básica incluye las fases siguientes: (a) análisis de situación: incluye el resumen de las tendencias del entorno (análisis de la situación

interna y externa y análisis FODA); (b) selección del público objetivo: exposición de las decisiones de segmentación, selección de mercados objetivos y posicionamiento, así como análisis del mercado y segmentos a alcanzar a través de la estrategia de marketing; (c) formulación de objetivos; (d) formulación de estrategias; (e) implementación de la estrategia elegida, incluyendo actividades concretas, su planificación temporal, presupuesto y asignación de responsabilidades para: producto, precio, distribución y comunicación y (f) control que indica cómo se va a medir la evolución hacia los objetivos y como se llevarán a cabo los ajustes para mantener los programas dentro de las previsiones.

De manera similar, Lamb et.al. (2011), más que definir el plan de marketing aclaran que permite a la empresa lograr los objetivos de marketing y tener éxito, dependiendo en gran medida de la información que contiene, el esfuerzo, la creatividad y el pensamiento invertidos en su creación, su estructura general son más que una serie de pasos de planeación y varios de sus elementos se deciden al mismo tiempo y se combinan entre sí., lo que si es cierto es que “ aunque el formato y el orden de presentación deben ser flexibles, todos los planes de marketing deben cubrir los mismos tipos de preguntas y temas” (p.37). En los aspectos vinculados con los modelos de planes de marketing se describen con detenimiento cada uno de los elementos que lo integran.

2.8. Modelos de plan de marketing.

Se ha identificado en la teoría preexistente que existen diversidad de modelos de plan de marketing, en este apartado se desarrollan algunos que fueron seleccionados por tener elementos aplicables al caso práctico que se trabaja. En principio se describen sus componentes y posteriormente se hace una evaluación de los mismos.

2.8.1. Modelo de Cohen.

Revisando el modelo de Cohen, (2005), se propone para la elaboración de un plan de marketing ocho puntos a seguir para lograr los resultados esperados, los cuáles son:

1. Introducción: su objetivo es describir el producto o servicio de modo que cualquier lector entienda exactamente lo que se propone.
2. Análisis de la situación: es un análisis de la situación con la que se enfrenta el producto o servicio propuesto. Se divide en cuatro aspectos (a) condiciones generales, son la demanda y las tendencias de demanda de los clientes potenciales a los que se dirige el producto o servicio; (b) condiciones neutras, incluyen el factor financiero; (c) condiciones de la competencia, análisis de los principales competidores, sus productos, sus recursos, experiencias, know how, proveedores así como estrategias actuales y futuras y (d) condiciones de la empresa, describen la propia posición de la empresa y los recursos de que dispone.
3. El mercado objetivo: esta sección debe describir con exactitud cómo son nuestros clientes y qué, dónde, cuándo, por qué y con qué frecuencia compran, para definirlo se emplean los siguientes criterios: (a) demográficos, variables como edad, renta o educación; (b) geográficos, la ubicación del mercado; (c) psicográficos, el modo de pensar de los clientes que lo forman y (d) de estilo de vida, sus actividades, intereses y opiniones.
4. Objetivos y metas de marketing: son los que se proponen alcanzar con la ayuda del plan. Hay que tener cuidado con dos cuestiones (a) los objetivos de las metas deben documentarse con precisión y (b) hay que asegurarse de que los objetivos y metas no sean incompatibles entre sí.
5. La estrategia de marketing: se describe lo que debe hacerse para lograr las metas y los objetivos propuestos, consiste en: (a) diferenciar el producto propio

de los productos competidores y (b) segmentar el mercado para preparar el lanzamiento.

6. Las tácticas de marketing: muestran el modo de ejecutar la estrategia. En esta sección se enumeran y programan todas las acciones requeridas para ejecutar la estrategia descrita en la sección precedente.

7. Ejecución y control: se analiza el punto de equilibrio y se prevé otras informaciones que sirvan para controlar el proyecto una vez que esté en marcha.

8. Resumen: se apuntan de nuevo las ventajas, costes y beneficios y se hace constar con toda claridad la ventaja diferencial sobre los competidores que ofrece el producto propio.

2.8.2. Modelo de Kotler.

Continuando se analizan los puntos que plantean Kotler et.al. (2008), siendo un plan simple pero claro, que considera los siguientes elementos de las áreas de mercadotecnia: (a) Resumen ejecutivo: incluye un breve resumen de metas, objetivos y aspectos fundamentales del plan de marketing; (b) situación actual de marketing: describe el mercado meta y su posición en él; (c) análisis de amenazas y oportunidades: evalúa las principales fortalezas y debilidades que enfrentará el producto; (d) objetivos y puntos clave: los objetivos al inicio del plan de marketing deben ser alcanzables con un plazo de tiempo, al final debe verificarse su cumplimiento; (e) estrategia de marketing: estrategias para crear valor para el cliente, detallando estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de mercadotecnia; (f) Programas de acción: se detalla la forma en que las estrategias se convertirán en planes de acción específicos en tiempo y forma; (g) presupuestos: estado de resultados proyectados y (h) controles: se señala la forma en que se vigilará el progreso y revisen los resultados.

2.8.3. Modelo de Hoyos.

Para Ballesteros, Jorge, y Lozano (2013), los elementos a considerar en el plan de marketing son los siguientes, que abarcan incluso puntos financieros: (a) análisis de la situación; (b) matriz FODA ó DOFA; (c) factores críticos de éxito; (d) objetivos de marketing, (e) definición de estrategias y tácticas; (f) definición de los programas de marketing; (g) cronograma de marketing; (h) presupuesto de marketing e (i) estado de resultados.

2.8.4. Modelo de Best.

De acuerdo con Best y Cámara, (2008), el plan de marketing es como un proceso que tiene una estructura que permite que evolucione, esto permite tener la información e ideas en un solo documento tangible que pueda ser comprendido, evaluado y puesto en marcha, este modelo considera los siguientes pasos: (a) análisis de la situación: examen de las fuerzas del mercado, de la posición competitiva de la empresa y de los resultados; (b) análisis FODA: análisis de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades con el objetivo de identificar los factores clave de éxito o fracaso de la empresa; (c) plan estratégico de mercado: partiendo de un análisis atractivo del mercado y de la ventaja competitiva de la empresa se define el plan estratégico de mercado así como sus objetivos; (d) estrategia de mezcla de mercadotecnia: se desarrolla la estrategia del marketing mix que permita cumplir los objetivos antes definidos; (e) presupuesto de mercadotecnia: acompaña la ejecución de la estrategia de mercadotecnia táctica, misma que debe conseguir una distribución de recursos que cumplan los objetivos del plan; (f) plan de mercadotecnia de resultados: estimación de los resultados de ventas y beneficios, para un horizonte de 3 a 5 años y (g) evaluación de resultados: revisará si la aplicación de las estrategias conseguirán los

resultados deseados en cuanto a la rentabilidad del mercado, ventas y posicionamiento.

2.8.5. Modelo de Keller.

En contraste Keller (2008), menciona que la estrategia y tácticas en que se basan los programas de marketing se han transformado de manera drástica en años recientes conforme las empresas se han ido enfrentando a numerosos cambios en sus entornos externos de marketing, para esto propone el modelo bajo las siguientes perspectivas:

(1). Nuevas perspectivas de marketing:

- Integración de programas y actividades de marketing
- Personalización del marketing
 - o Marketing experiencial
 - o Marketing uno a uno
 - o Marketing de permiso
- Unificación de los nuevos enfoques de marketing

(2). Estrategia de producto:

- Calidad y valor percibidos
 - o Intangibles de marca
 - o Cadena de valor
- Marketing de relaciones
 - o Personalización masiva
 - o Posmarketing
 - o Programas de lealtad

(3). Estrategia de fijación de precios:

- o Percepciones del consumidor acerca del precio
- o Establecimiento de precios para construir el valor capital de la marca.
- o Fijación de precios basada en el valor.

- Todos los días precios bajos

(4).Estrategia de canal:

- Diseño del canal
- Canales indirectos
 - Estrategias de empujar/tirar
 - Apoyo de canal
 - Segmentación minorista
 - Publicidad cooperativa
- Canales directos
 - Tiendas propiedad de la compañía
 - Otros medios
 - Estrategias web

2.8.6. Modelo de Lamb, Hair y McDaniel.

No obstante, existen modelos estructurados y amigables hacia las MIPyMES como el que proponen Lamb et.al. (2011), que contempla los siguientes pasos para la elaboración de un plan de mercadotecnia y plantea una serie de interrogantes para formular el plan de marketing:

I. Misión de Negocios: se deben plantear las siguientes preguntas ¿cuál es la misión de la empresa, a qué negocio se dedica, qué tan bien se comprende su misión a nivel de toda la organización, dentro de cinco años en qué negocio desearía estar?.

II.Análisis de la situación (Análisis FODA): Fortalezas y debilidades internas, Oportunidades y amenazas externas.

Se deben plantear las siguientes interrogantes: ¿en el análisis FODA se han identificado una o más ventajas competitivas, esas ventajas son sostenibles contra los competidores? A. Fortalezas y debilidades internas: ¿cuál es la historia de la empresa, incluidas ventas, utilidades y filosofías organizacionales?, cuál es la naturaleza de la empresa y su situación, cuáles

son los recursos de la empresa (financieros, humanos, de tiempo, experiencia, activos, capacidades), qué políticas inhiben en logro de los objetivos de la empresa en lo que concierne a la asignación de recursos organizacionales.

B. Oportunidades y amenazas externas (sociales: ¿qué tendencias importantes, sociales y del estilo de vida, tendrán un impacto sobre la empresa; demográficas: ¿qué impacto tendrán sobre la empresa las tendencias pronosticadas en el tamaño, la edad, el perfil y la distribución de la población, de qué forma afectarán a la empresa la naturaleza cambiante de la familia?; económicas: ¿qué tendencias importantes en la tributación y las fuentes de ingresos tendrán un impacto sobre la empresa, qué acciones ha emprendido la empresa en respuesta a esas tendencias?; políticas, legales y financieras: ¿qué leyes se proponen ahora a niveles internacional, federal, estatal y local que podrían afectar la estrategia y las tácticas de marketing, qué cambios recientes en las regulaciones y las decisiones de los tribunales afectan a la empresa?; competencia: ¿qué organizaciones compiten de forma directa con la empresa al ofrecer un producto similar, qué organizaciones compiten de forma indirecta con la empresa al obtener el tiempo, el dinero, la energía o el compromiso de sus mejores prospectos? y ecológicas: ¿Cuál es la perspectiva para el costo y la disponibilidad de los recursos naturales y la energía que necesita la empresa?.

III. Objetivos: a través de éstas interrogantes ¿la declaración de misión de la empresa se puede traducir a términos operativos en lo que concierne a los objetivos de la empresa, cuáles son los objetivos declarados de la organización y los objetivos se basan en las ventas, las utilidades o los clientes?.

IV. Estrategia de marketing: estrategia de mercado meta y mezcla de marketing (producto, plaza (distribución), promoción, precio.

B. Mezcla de marketing: ¿la empresa trata de lograr su objetivo principalmente mediante el uso coordinado de las actividades de marketing (producto, distribución (plaza), promoción y fijación de precios) o sólo por medio de una promoción intensiva?.

1. Producto: ¿cuáles son las principales ofertas de productos y servicio de la empresa, se complementan unos a otros o existe una duplicación innecesaria, cuáles son las características y los beneficios de cada oferta del producto, el nombre del producto es fácil de pronunciar?.

2. Plaza (Distribución): ¿la empresa debería tratar de entregar sus ofertas directamente al cliente o puede entregar mejor las ofertas seleccionadas involucrando a otras organizaciones, qué canal(es) debería utilizar para distribuir sus ofertas de productos, los miembros del mercado meta están dispuestos a recorrer cierta distancia para comprar el producto y lo pueden hacer, el sitio es accesible para los mercados meta?.

3. Promoción: ¿de qué forma se entera un cliente típico acerca de los productos de la empresa, el mensaje que la empresa envía atrae la atención del público meta al que pretende llegar, aborda los deseos y necesidades del mercado meta y sugiere beneficios o un medio de satisfacer esos deseos, la empresa establece presupuestos y mide la efectividad de los esfuerzos de promoción?.

4. Precio: ¿qué niveles de fijación de precios y de precios específicos se deberían utilizar, qué tan sensibles son los clientes al precio, qué descuentos se ofrecen y con qué razón, los incrementos en el precio se han mantenido a la par con los incrementos en el costo, la inflación o los niveles competitivos?.

V. Implementación, evaluación y control: ¿la organización de marketing está estructurada de forma apropiada para implementar el plan de marketing, qué actividades específicas deben tener lugar, quién es el responsable de esas actividades, cuál es el cronograma para la implementación, cuál será el impacto financiero de este plan sobre el estado de resultados proyectado a un año, qué procesos de monitoreo (auditorías) tendrán lugar y cuándo y las estrategias de marketing fundamentales para lograr los objetivos son sólidas?.

Analizando los modelos descritos con anterioridad, se concluye que este modelo de Lamb et.al. (2011), es el óptimo para la empresa Apiarios Fama, por abarcar todos los puntos que una MIPyME necesita para complementar y afianzar su crecimiento.



**CAPÍTULO III:
METODOLOGÍA.**

En este capítulo se presenta la metodología que se utilizó para generar la propuesta del plan de marketing, misma que ayudará a alcanzar los objetivos propuestos al inicio de este caso práctico, para ello se define el tipo de investigación, metodología general y técnicas de investigación.

3.1. Tipo de Investigación.

Para la elaboración de este caso práctico se realizó una investigación cualitativa, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), se guía por áreas o temas significativos de investigación, que pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos, estas actividades sirven para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, para refinarlas y responderlas y la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos “entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular” (p.80).

También, Hurtado y Toro (1995), caracterizan al estudio cualitativo por emplear métodos cualitativos; ser fenomenológico; interesado en comprender las conductas humanas desde el propio marco de referencia de quien actúa; privilegiar la observación naturalista y sin control; ser subjetivo, próximo a los datos, desde dentro; fundamentado en la realidad; orientado al descubrimiento exploratorio, descriptiva e inductivo; no generalizable; holístico y los investigadores tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas (para experimentar la realidad tal como los otros la experimentan).

Por su parte, Latorre, Del Rincón y Arnal (1997), aclaran que este tipo de investigación está perfectamente orientado a investigar, describir e interpretar los fenómenos sociales, con énfasis en el estudio de los significados y patrones de actuación de las personas a entrevistar, donde el privilegio está en averiguar a través de encuentros cara a cara con grupos pequeños, que piensan, que hacen, cuáles son sus rutinas.

Su naturaleza es descriptiva, para Hernández, Fernández y Baptista (2010), son aquellos estudios que buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación,

Mientras que el método apropiado para la investigación cualitativa es el estudio de casos, que según Albert (2007), permite realizar un “examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás sobre los acontecimientos que tiene lugar en un marco geográfico a largo del tiempo (p.216), examen de un caso en acción, es una forma particular de recoger organizar y analizar datos e implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés.

Sus características más importantes son: eficaz como forma de acercamiento a la realidad; permite la identificación, reconocimiento y comprensión; opera a través de la descomposición y análisis de la realidad en sus variables más significativas; método apropiado para el estudio de los fenómenos complejos caracterizados por la interacción entre sus variables; adecuado para el examen de las realidades susceptibles de tratarse como sistemas abiertos que interactúan en su entorno; supone una descripción densa del problema a estudiar, diseño flexible; inductivo; descriptivo; específico y heurístico.

Sus pasos son: selección del caso, distribución y lectura personal, recabar informaciones complementarias, deliberación acerca de las decisiones a toma; discusión general; establecer conclusiones y analizar consecuencias;

conceptualización y fundamentación de los problemas estudiados; programa de implementación y seguimiento; valoración y retroinformación

Es así que para presentar la situación y el análisis de una empresa en particular, como en este caso de la empresa Apiarios Fama para describir y generar una propuesta que genere soluciones para la problemática de la misma, se usará el enfoque cualitativo, descriptivo y como método el estudio de casos.

3.2. Metodología general.

Ya aclarado que la investigación es cualitativa, descriptiva y a través del estudio de casos, es necesario y oportuno describir el proceso de investigación desarrollado:

1. Se comenzó con una revisión de antecedentes teórico-empíricos de mercadotecnia donde se explican los diferentes pasos de un plan de marketing.

2. Se acudió al punto de venta y oficina para observar la forma de administración y comercialización de los productos.

3. Se realizó una entrevista en entrevista a profundidad, a la dueña de la empresa, para conocer aspectos importantes de la misma, realizar un diagnóstico y conocer la situación y prioridades de la investigación. La guía de preguntas usada se presenta en el *ANEXO A*.

4. Se realizó una observación directa en la empresa, específicamente en el punto de venta, para el análisis interno y externo, generar el FODA, que incluye el modelo descrito.

5. A través de una fundamentación teórica se analizaron varios modelos del plan de marketing de distintos autores, tomando como referencia el de Lamb et.al. (2011), por ser el más adecuado como guía de plan de marketing para esta empresa.

A continuación se mencionan los pasos de este modelo:

- I. Misión de Negocios.

II. Análisis de la situación (Análisis FODA): Fortalezas y debilidades internas, Oportunidades y amenazas externas.

III. Objetivos: a través de éstas interrogantes ¿la declaración de misión de la empresa se puede traducir a términos operativos en lo que concierne a los objetivos de la empresa, cuáles son los objetivos declarados de la organización y los objetivos se basan en las ventas, las utilidades o los clientes?.

IV. Estrategia de marketing.

V. Implementación, evaluación y control.

3.3. Diagrama del proceso de investigación.

En la Figura 2, se muestra el proceso que siguió la investigación para el desarrollo de la propuesta de plan de marketing para la empresa apícola Apiarios fama.

Figura 2. Diagrama del proceso de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

3.4. Técnicas de investigación.

En la investigación cualitativa el investigador debe recoger la información en el escenario donde se produce el fenómeno o en el contexto donde se va a investigar, lo cual puede hacerse según Albert (2007), a través de la entrevista como técnica y del guión de entrevista como instrumento, interrogando a varias personas, para producir datos que antes no existían. También, Rodríguez, Gil y García (1996), definen la entrevista como la técnica orientada a obtener información sobre un problema que se estructura a partir de una lista de temas que se encuentran en el fundamento teórico, mientras que el guion de entrevista es el instrumento o formato escrito donde se plasman las preguntas orientadas a acercarse a las ideas, creencias y supuestos de los informantes, las mismas deben ser acompañadas de notas de campo que el investigador registra sobre detalles que le parecen significativos.

Su propósito es motivar al informante elevar su nivel de interés reconocer sus logros, prevenir una falsificación, reducir los formalismos, estimular su memoria, aminorar la confusión y ayudarle a reconocer y aceptar sus propias vivencias y sugieren: favorecer una atmósfera agradable, relacionarla con la temática propia de la investigación, debe ser grabada, no directiva, debe hacer hablar al informante o entrevistado, debe presentar un guión de todos los aspectos a explorar, no debe interrumpir e invitarlo a que diga algo más.

De esa manera, se comenzó realizando un diagnóstico de la empresa, para ello se acudió a la oficina y punto de venta para observar las formas de comercialización de sus productos apícolas, para obtener la máxima información posible del entorno y de la marca; luego se aplicó la entrevista a profundidad, con un guión de entrevista aplicada a la dueña de la empresa, la cuál fue grabada y transcrita, realizada para contar con una guía documental que permita tomar decisiones, conjuntar y organizar los esfuerzos de mercadotecnia que permitan consolidar su expansión y crecimiento debido a

que no se tienen directrices, patrones modelos o documentos que sustenten su crecimiento deseado. Con esta información y los demás aspectos que contempla el plan de marketing de Lamb et.al. (2011), seleccionado por las razones expuestas, se generó el plan de marketing para la empresa Apiarios Fama, una MIPyME que se dedica a la producción de miel y productos naturales derivados de la misma.





**CAPÍTULO IV:
DESARROLLO.**

En este capítulo se detallarán los puntos para el desarrollo de la propuesta del plan de marketing para la empresa Apiarios Fama, para ello se tomará en consideración el análisis de la entrevista realizada a la dueña y gerente de la misma, así como también el modelo de Lamb et.al., (2011), que como se señaló consta de cinco puntos para su elaboración, que son: misión de negocios, análisis de la situación (análisis FODA), objetivos, estrategia de marketing, mezcla de marketing e implementación, evaluación y control.

4.1. Análisis de la entrevista.

El desarrollo de la entrevista se realizó en el sitio seleccionado por la informante y duró aproximadamente 3 horas, en un ambiente de confianza y armonía, incluyó un guión pero es necesario resaltar que fue una comunicación o diálogo abierto y flexible, las respuestas fueron grabadas y transcritas y el proceso de análisis se conformó por el establecimiento de categorías y conceptos integradores, que fueron tomados en consideración en los apartados siguientes. En total fueron abordadas 6 unidades temáticas: historia (con 19 preguntas), exportación o intentos de (con 2 preguntas), problemáticas (con 4 preguntas), fortalezas (con 2 preguntas), producción con 8 preguntas y empresa (con 4 preguntas), para un total de 39 preguntas.

1. Historia: fue resaltante, cuando la informante señaló en la pregunta 1 sobre su inicio que: “Fue en el año 2003, como familia estuvimos viendo opciones, ya que teníamos un rancho en El Llano, que estaba desocupado y no tenía producción, las tierras estaban sin trabajar y secas, por lo que nos dimos a la tarea de buscar una actividad que fuera amable con la naturaleza,

rentable y algo donde toda la familia nos pudiéramos involucrar y trabajar, y nos encontramos con la apicultura como una buena opción, y hemos aprendido a tenerle un gran amor y respeto a las abejas. El clima de la zona y lo apartado del rancho nos permitieron empezar con este negocio. Además en este tiempo hemos aprendido con esfuerzo y dedicación todas las ventajas que tiene un alimento como la miel y a hacer otro tipo de productos derivados”.

En esta respuesta se puede evidenciar claramente el amor por el producto que ofrecen, por el trabajo en familia y por el emprendimiento, que como lo afirma Gutiérrez (2015), es una:

Actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros. El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económicas (p.3).

Sobre todo el emprendimiento familiar y femenino para la constitución de empresas, permite que sus integrantes pertenecientes a más de una generación, están vinculados por lazos de parentesco y que, además de aportar trabajo, deciden sobre el manejo del negocio y su destino; empresas familiares, que tienen un papel fundamental en la economía mundial, puesto que para el autor mencionado aproximadamente el 90% de las empresas en el mundo son familiares, además de su gran aportación al empleo y al producto interno bruto (PIB) mundial, que en el caso de México se estima aún superior a 90%), responsables de la mayoría de los empleos que se generan en el país, con una significativa contribución al PIB nacional.

De esa manera surgen las dos primeras categorías denominadas C1 y C2:

C1: Caracterización de una empresa familiar (se unen personas con vínculos familiares, para realizar tareas y actividades dentro de una empresa que forjan orientados en la búsqueda de desarrollo y bienestar familiar, de la mano de uno de ellos capaz de dar valor agregado, hacer algo novedoso o

innovar, de dar otro uso a algo que ya existe, proponer alternativas y ver en un problema una oportunidad).

C2: Integración del sistema familiar y empresarial (se unen personas que son familia, con parentescos y emociones, para establecer una empresa donde deben asumir aspectos laborales que se conjuguen dentro del proceso organizacional), que a su vez permitieron conformar el siguiente concepto integrador, denominado CI1.

CI1: Integración en los emprendimientos de los sistemas familiar y empresarial espacio familiar (unión de personas que son familia para emprender una empresa, donde los vínculos no deben impedir las responsabilidades organizacionales, orientados al logro del valor económico y social, de la mano de un emprendedor conocedor, que los guía, motiva, orienta y retroalimenta en función del éxito de la misma).

En las preguntas.14, 18 y 19 sobre promoción, registro y futuros clientes, afirmó que: “Cuando asiste a expos y ferias se mandan hacer tarjetas de presentación, volantes, arreglamos el stand etc., hace poco a través de la Secretaría de Economía pudimos crear nuestra página web, tenemos redes sociales”, “No tengo una base de datos, hay muchos que los conozco ya de años, y otros que guardo en el celular”, “Pero por los nuevos productos que estoy desarrollando linimentos, pomadas y cremas, me gustaría tener clientes de otros países”; estas aportaciones parecen indicar el interés por incorporar las redes sociales para promover las bondades de los productos que ofrecen, los que pudieran ser visualizados en muchos países, ya que el marketing digital permite como lo expresa Cabrera (2018), englobar actividades de marketing a través de los correos electrónicos, páginas web y el manejo de las redes sociales, todas herramientas tecnológicas que permiten a los usuarios compartir, conocer y discutir información, conocido también con el nombre de social media marketing, relacionado con el uso de marketing en las redes sociales y su objetivo es atraer nuevos consumidores, cultivar las relaciones con ellos, seguido de aumentar la visibilidad y difusión de la empresa en cualquier parte.

De esa manera surgen otras dos categorías denominadas C3 y C4:

C3: Uso de herramientas tecnológicas: (uso de la computadora, celular, tablet o cualquier medio tecnológico, para potenciar las ventas de productos).

C4: Social marketing (uso de redes sociales y todo tipo de medios de carácter electrónico para generar reconocimiento y exposición de la marca, por medio de la publicidad por la web haciendo visibles muchos productos), que a su vez permitieron conformar el siguiente concepto integrador, denominado CI2.

CI2: El social media marketing y la visibilidad de la empresa (uso de la conectividad y la tecnología actual para promover la información interactiva, la comunicación bidireccional y fortalecer relaciones comerciales de la empresa, con la intención promover sus productos).

2. Exportación: se destaca, cuando la informante señaló en las preguntas 20 y 21 que: “Aún no hemos exportado, hemos enviado muestras pero es un plan que tenemos a futuro, ya que tenemos calidad”, “Nos ha faltado apoyo y consultoría por parte de entidades como la Secretaría de Economía, pero seguimos preparándonos para llegar a dar ese paso”.

En estas respuestas se puede evidenciar que existe un deseo y claridad sobre la necesidad de exportar sus productos para lograr consolidar la empresa, ya que como lo afirman Valero, Rodenes y Rueda (2016), la exportación es:

La venta de productos o servicios producidos en un país a los residentes de otro país, con la salida de mercancías del territorio local con destino a otro país o a una zona franca industrial de bienes y servicios, con el cumplimiento de los requisitos previstos en la norma (p.130).:

Agregan estos autores que los objetivos primordiales de las empresas a la hora de exportar son principalmente incrementar sus ventas, adquirir recursos, diversificar sus fuentes de ventas y suministros y reducir al mínimo del riesgo competitivo; pero también se deben evaluar las influencias externas

concentradas en los factores físicos y sociales relacionados con las políticas, las condiciones geográficas, los valores y las características económicas.

De esa manera surge otra categoría denominada C5:

C5: Intención de exportar (planificación bien orientada, que incluye como motivo la necesidad de que se conozcan las bondades del producto en otros países), que a su vez permitió conformar el siguiente concepto integrador, denominado CI3.

CI3: Consolidación del proceso de exportación (pasos bien pensados para el proceso de desarrollo de exportación, que incluye no solo una aspiración o deseo, sino que involucra aspectos administrativos y corporativos de la empresa, para lograr superar las barreras que se presentan).

3. Problemáticas: se destaca, cuando la informante señaló en la pregunta 22 que: “Considero como fortalezas el hecho que la industria viene creciendo y diversificándose, donde los productos como la miel y sus derivados cada vez tienen más aceptación y respeto, se busca entre los productores tener una mayor relación y hacer asociaciones, según la región del país pero la miel que se produce en México es de muy buena calidad por el clima. Igual por ejemplo sobre las debilidades, ahora tenemos plagas, sequía, el cambio climático y la mucha competencia desleal” “En cuanto a la empresa otras fortalezas son su calidad, el hecho de que nosotros fabriquemos y cuidemos los procesos, que la familia esté involucrada, que mis hijos me ayudan en varias cosas y mi esposo está al pendiente en la producción, distribución y procesos, y como debilidades, la falta de apoyo para poder crecer más en cuanto a maquinaria y asesorías para la exportación”.

En estas respuestas se puede evidenciar que la dueña de la empresa está muy clara en lo concerniente al concepto de fortalezas y debilidades ya que como lo afirma Monferrer (2013), estas integran el análisis interno donde se evalúan aspectos de las distintas áreas funcionales de la empresa (marketing, producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo), “con el

fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas,” destacando como:

Fortalezas las capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y las ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades y como debilidades los aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, que constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas (p.39).

Agrega este autor que se pueden considerar como fortalezas recursos financieros adecuados, habilidades y recursos tecnológicos superiores, mejor capacidad de fabricación, buena imagen en los consumidores, productos (marcas) bien diferenciados y valorizados, capacidad directiva y flexibilidad organizativa y como debilidades que no haya una dirección estratégica clara, atraso en investigación y desarrollo, debilidad en la exportación, débil imagen en el mercado, cartera de productos limitada, falta de experiencia y de talento gerencial.

De esa manera se ratifican las C1 y C2 vinculadas con la importancia de la empresa familiar e integración del sistema familiar y empresarial, así como también el CI1, por lo cual se considera como una excelente fortaleza la integración en la empresa de sistemas familiar y empresarial, todos contribuyendo al logro de la calidad.

También se ratifica la C5, vinculada con el hecho de que aunque hay intención por exportar sus productos aun no lo han logrado, debido a la falta de apoyo y asesoría, así como también el CI3, por lo cual se considera como debilidad que aún no han consolidado todos los pasos que involucra el proceso de exportación, que por ahora es más una aspiración, pues no han podido superar las barreras presentadas pese a tener ya encuentros con compradores internacionales.

Con respecto a la pregunta 23 sobre amenazas y oportunidades de la empresa, la dueña manifestó que: “Una amenaza en el sector es sin duda la horrible miel pirata que viene de fuera, la venden muy barata y es pura azúcar entre otras cosas, engañan a la gente y le hacen creer que es miel. Otra

situación son las plagas”, “En cuanto a oportunidades yo veo que existe una mayor aceptación por este tipo de productos, con dedicación y esfuerzo hemos ido desarrollando productos nuevos que nos permiten tener más variedad para los clientes. Y aún nos falta por crecer más” y en la pregunta 25, sobre cómo ha superado las amenazas, contesto que: “Con esfuerzo y dedicación, explicando y enseñándole a la gente a diferenciar las mieles reales y las apócrifas, hemos dado talleres a niños en la feria, y general siempre difundiendo los beneficios, características y propiedades de la miel”.

En estas respuestas se puede evidenciar que la dueña de la empresa está muy clara en lo concerniente al concepto de amenazas y oportunidades, que como lo afirma Monferrer (2013), integran el análisis externo donde se:

Analiza tanto el macroentorno (entorno económico, político, social, cultural, tecnológico), como el microentorno de la empresa (competencia, proveedores, distribuidores, clientes, agentes de interés), con el fin de detectar las oportunidades de las cuales nos podemos aprovechar y las amenazas a las cuales deberemos hacer frente. Donde las oportunidades, son todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios y amenazas, como las fuerzas del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad (p.39).

Agrega este autor que se puede considerar como oportunidades entrar en nuevos mercados o segmentos, ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes, diversificación de productos relacionados, eliminación de barreras comerciales en mercados internacionales atractivos y complacencia entre las empresas rivales y como amenazas entrada de nuevos competidores con costes más bajos, incremento en las ventas de los productos sustitutivos, cambio en las necesidades y gustos de los consumidores, cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de otros países e incremento de barreras y requisitos reglamentarios.

De esa manera surge otra categoría denominada C6:

C6: Diferenciación del producto (para explicar y enseñar a los clientes a diferenciar la miel real y de calidad, apostando a que esa amenaza se convierta en oportunidad), que a su vez permitió conformar el siguiente concepto integrador, denominado CI4.

CI4: Importancia de crear productos nuevos y diferenciadores (ampliación de la cartera de productos de calidad para satisfacer nuevas necesidades de los clientes y disminuir el impacto de competidores con costes más bajos).

4. Fortalezas: se destaca, cuando la informante ratificó en las preguntas 26 y 27 que sus principales fortalezas de su empresa son la calidad, precio y que su producto tiene un emprendimiento familiar, al expresar que: “Mi familia, mis hijos están aprendiendo del negocio desde chicos y a valorar lo que producen las abejas y el trabajo mismo. Igualmente otros integrantes de la familia nos han venido apoyando y ha funcionado”, agregó que: “Hay competencia pero siempre busco que nuestros productos tengan calidad”, “Batallando hemos saliendo a flote, el tener a mi familia cerca ha sido bueno, ya que todos nos apoyamos”, “Siempre hemos tenido la fortuna de trabajar bien y que nos inviten por parte de Gobierno, ya sea la SEDEC o la SEDRAE, nos han apoyado a varios productores para tener un stand y vender nuestros productos, con el stand y punto de venta en las ferias y expos, y con nuestra oficina estamos en contacto con nuestros clientes, nos falta estar más en contacto en el ámbito digital”.

En estas respuestas se puede evidenciar que la dueña de la empresa está muy clara en lo concerniente al concepto de fortalezas, definidas por Monferrer (2013), como:

Las capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y las ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades y como debilidades los aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, que constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas (p.39).

Agrega este autor que se pueden considerar como fortalezas recursos financieros adecuados, habilidades y recursos tecnológicos superiores, mejor capacidad de fabricación, buena imagen en los consumidores, productos (marcas) bien diferenciados y valorizados, capacidad directiva y flexibilidad organizativa; en este caso en particular se ratifican las C1 y C2 vinculadas con la importancia de la empresa familiar e integración del sistema familiar y empresarial, así como también el C11, por lo cual se considera como una excelente fortaleza la integración de la empresa en el sistema familiar y empresarial, todos contribuyendo al logro de la calidad.

También se ratifica la C5, vinculada con el hecho de que aunque hay intención por exportar sus productos aun no lo han logrado, por la falta de apoyo y asesoría, aunque como lo expresó ya está siendo invitada por parte de Gobierno para mostrar sus productos en ferias y expos regionales e internacionales a las que han asistido por cuenta propia.

Sus respuestas también permitieron ratificar otras dos categorías las C3 y C4, a saber vinculadas con la necesidad de usar herramientas tecnológicas e implementar el social marketing, con su respectivo C12, por reconocer que debe incorporar la tecnología para acercarse a los clientes y mostrar las bondades de los productos que ofrece.

5. Producción: se destaca, cuando la informante señaló en las preguntas 28 a la 35 referidas a los productos que maneja la empresa que ya ofrece: “pólen, propóleo, shampoo, jabón, crema corporal, contorno de ojos, linimento, loción capilar, loción para el acné, jarabe de propóleo, confitería, pomadas”, “Que sus productos estrella son por supuesto la miel, el shampoo (miel y propóleo), linimento, crema corporal y contorno de ojos”, “Los precios son miel \$100.00 presentación de 1.100 kg, crema corporal \$ 170, linimento \$150, contorno de ojos \$160, shampoo \$120 y jabón \$35”, “La producción por mes es miel 2 toneladas, crema corporal 100 kg, linimento 100 kg, contorno de ojos 100 kg y jabón 5,000 pz”.

En estas respuestas se puede evidenciar claramente que la dueña de la empresa está orientada a mantener la calidad de los productos que ofrece y

diversificarlos para agregar valor agregado a la empresa, tomando en consideración los intereses de los consumidores y manteniendo la calidad de los mismos, acorde con lo planteado por Monferrer (2013), cuando expresa que cuando se piensa en un producto no solo se trata de lo físico, sino que también hay que concebirlo como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades; “lo cual se materializa en una oferta que supone una combinación de productos físicos, servicios, información, experiencias” (p.20).

De esa manera surgen otra categoría denominadas C7:

C7: Atención a las necesidades de los clientes (para entender sus intereses y ampliar su cartera de productos, orientados a mantener la calidad del original pero agregando otros que cautiven a los clientes), que a su vez permitió conformar el siguiente concepto integrador, denominado CI5.

CI5: Aprender a pensar como clientes (en la empresa se trata de adoptar una visión como si del propio consumidor se tratara, imaginando o conceptualizando su producto a través de un enfoque centrado al mismo, logrando así ampliar la gama de productos que ofrece, innovando, atendiendo a sus requerimientos, para darle un valor agregado a los derivados de la colmena).

6. Empresa: en esta última sección, se exploró acerca de características propias de la empresa, desde las preguntas 36 a la 39, referidas a número de empleados, apoyo y productos competidores, respondiendo que: “Cuentan con un promedio de 17 empleados”, “Que el apoyo que les ha dado el gobierno es solo instalarse en eventos como expos para mostrar sus productos” y en cuanto a competidores, señalo que: “Hay varias empresas que venden productos similares pero no con la misma calidad”.

En estas respuestas se puede evidenciar claramente que la dueña de la empresa está orientada a mantener la calidad de los productos que ofrece y diversificarlos para agregar valor agregado, tomando en consideración los intereses de los consumidores y manteniendo la calidad de los mismos, acorde con lo planteado por Monferrer (2013), el cual expresa que cuando se piensa

en un producto no solo se trata de lo físico, sino que también hay que concebirlo como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades; “lo cual se materializa en una oferta que supone una combinación de productos físicos, servicios, información, experiencias” (p.20).

De esa manera se ratifica la C5, vinculada con el hecho de que aunque hay intención por exportar sus productos aun no lo han logrado, debido a la falta de apoyo y asesoría por parte del gobierno, quien no ha ofrecido aportes económicos, sino solo mostrar sus productos en eventos sencillos de corto alcance y duración y la C6, vinculada con mantener la calidad del producto, diferenciándolo de otros que aunque más económicos, no le ofrecen a los clientes una miel de calidad. En función de esto, también se ratifica el concepto integrador, denominado CI4, orientado a rescatar la importancia de crear productos nuevos y diferenciadores con mayor calidad que los de la competencia.

4.2. Fases del modelo de Lamb, Hair y McDaniel.

4.2.1. Misión de negocios.

Un primer paso para el desarrollo de esta propuesta de acuerdo con la metodología seleccionada, es la declaración de una misión de negocios para la empresa Apiarios Fama, tomando en cuenta el diagnóstico y análisis hecho previamente. Para Guízar (2013), la misión organizacional es su razón de ser y debe compartirse con todos los miembros de la misma, para determinarla hay que considerar los siguientes elementos básicos: “¿a qué se dedica la empresa, que productos o servicios genera, a que mercado satisface, cuál es su compromiso social y económico?” (p.281).

Para el caso de Apiarios Fama se define lo siguiente:

¿A qué se dedica la empresa?: ofrece producción de miel y productos derivados de calidad hechos en el estado de Aguascalientes.

¿Qué productos o servicios genera?: miel, propóleo, jalea real, y derivados como shampoos, jabones y cosméticos.

¿Qué mercado satisface?: actualmente el mercado se sitúa en la ciudad de Aguascalientes y alrededores, específicamente en el punto de venta fijo, así como stands en ferias y expos de promoción con agro-productos del estado, sin embargo está orientado a todos los públicos aunque dividido por tipo de compradores: (a) clientes particulares: los cuales compran íntegramente en la ciudad de Aguascalientes y cuando se habilitan los stands con la ayuda de la Secretaría de Economía del Estado de Aguascalientes al igual que con la SEDRAE (Secretaría de Desarrollo Rural y Agroempresarial) y (b) clientes mayoristas: a quienes se les otorgan precios especiales debido que los comercializan para revender, esto le ayuda a expandir la marca Apiarios Fama en otras zonas de la República Mexicana como la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey y zona del bajío.

¿Cuál es su compromiso social?: proporcionar a los clientes miel de calidad, recolectada con profesionalismo, enfatizando los beneficios que proporciona la miel multiflora aplicados en subproductos para potencializar las propiedades que ofrece la miel.

¿Cuál es su compromiso económico?: generación de utilidades.

Tomando en cuenta estas premisas se hecho la siguiente propuesta de misión institucional:

“Elaborar, distribuir y comercializar productos apícolas, desarrollando valor de nuestra marca y comprometiéndonos a ser una empresa productiva, innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción de nuestros clientes”.

4.2.2. Análisis de la situación (Análisis FODA)

Es necesario realizar un análisis de la situación tanto de manera externa como interna, ya que a través de esto se podrá conocer cómo está la empresa. El diagnóstico o análisis externo es importante para el proceso de planeación,

ya que permite conocer factores que no dependen de la misma y que pueden afectar su productividad y crecimiento. Como se mencionó anteriormente es importante tomar en cuenta la ubicación de los apiarios para la producción natural de la miel, ya que, al estar a campo abierto la producción de la misma se da de manera más natural. En este sentido, Arriaga, Ávalos y Martínez (2017), definen el análisis interno como las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas y para llevarlo a cabo se estudian los siguientes factores: producción, marketing, organización, personal, finanzas, investigación y desarrollo y el análisis externo, que consiste en la identificación y análisis de las amenazas y oportunidades del mercado, con sus áreas mercado, comportamiento, sector, competencia y entorno.

4.2.3. Análisis del entorno.

La apicultura en México es una actividad tradicional reconocida a nivel internacional, siendo el país unos de los principales productores y exportadores de miel de alta calidad. Asimismo, la apicultura tiene una gran importancia socioeconómica, de acuerdo con el Instituto Nacional de Economía Social (INAES), esta actividad es considerada como una de las principales actividades pecuarias generadora de divisas y parte fundamental de la economía social en muchos estados del país. Por otro lado, a la apicultura generalmente se le asocia únicamente con la producción de miel, polen, jalea real y propóleos; sin embargo, las abejas son fundamentales para un equilibrio del medio ambiente, nuestro país se divide en cinco regiones muy definidas y cada una produce una clase de miel diferente, estas son: la región norte, región de la costa del pacífico, región del golfo, región del altiplano y la región del sureste INAES (2018).

Por su parte, Angel et.al. (2017), mencionan que la inserción y permanencia de uno o varios productos en el mercado, bien sean estos de origen industrial o agropecuario como el caso de la miel y sus derivados, son reflejo del nivel de su competitividad, en la que influyen tanto la productividad, características

del producto, así como la disponibilidad de infraestructura de mercadeo. Artículos como el veneno o apitoxina y el propóleo tienen uso medicinal, mientras que la miel y productos derivados del polen son excelentes complementos alimenticios, además de que tienen propiedades terapéuticas.

Ante la diversidad de opciones en un mercado cada vez más globalizado, se requiere estar atentos a lo que sucede en los diferentes mercados, para analizar nuevas tendencias y expectativas del mercado y buscar así aumentar el valor agregado de los productos que se manejan en la empresa, esto ocurre porque según Santesmases (2015):

La relación de intercambio entre la empresa y el mercado se desarrolla dentro de un sistema comercial, en el que hay una serie de factores no controlables por la empresa. Estos factores que constituyen el entorno, influyen en los comportamientos del mercado, en las decisiones de marketing de la empresa y condicionan el desarrollo de la relación de intercambio” (p.45).

Es así que, el macroentorno es todo el proceso de comercialización que se desarrolla dentro de un entorno multidimensional donde la empresa no tiene ningún control, suponiendo tanto restricciones como oportunidades, que según Beltrán (2018), se compone del mercado de la miel a nivel mundial, entorno económico-demográfico, entorno natural y aspectos de comercialización, los cuales se describen a continuación.

4.2.3.1. El mercado de la miel a nivel mundial.

Caracterizado porque desde la apertura del Estado Mexicano el comercio internacional se ha destacado por ser uno de los más grandes y competitivos mercados mundiales, los productos mexicanos del sector primario se han posicionado debido a su excelente calidad. En el caso de la apicultura, la demanda de sus derivados ha ido en aumento, debido a los beneficios nutricionales, farmacéuticos e industriales, donde la miel es, sin duda, el más representativo y distinguido.

Durante la última década del siglo pasado y la primera del presente ha disminuido la producción y la exportación de la miel y sus derivados, como se observa en las siguientes Tablas proporcionadas por el Centro de Comercio Internacional (ITC) con datos de 2015 a 2019, para su análisis se utilizó su actual fracción arancelaria descrita en la Tarifa de la Ley de Impuestos Generales de Importación y de Exportación, en la cual corresponde a la partida 0409, la miel natural como se describe a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2. Localización de la miel natural en La Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación (LIGIE).

Sección:	I	Animales vivos y productos del reino animal			
Capítulo:	04	Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte			
Partida:	0409	Miel natural.			
SubPartida:	040900	- Miel natural.			
Fracción:	04090001	Miel natural.			
U. de Medida: Kg	Arancel	IVA	IVA F.F.		
Importación	20	Ex.	Ex.		
Exportación	Ex.				

Fuente: Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (SIICEX)

Bajo esta fracción se hace un análisis con la herramienta TradeMap, que es administrada por el ITC (International Trade Centre), que es un organismo conjunto de la Organización Mundial de Comercio y de las Naciones Unidas, la cuál presenta estadísticas de comercio internacional; esta aplicación web interactiva cubre datos comerciales anuales de los 5,300 productos del Sistema Armonizado. Los datos consultados se descargan en un archivo excel donde se desagregan los 5 principales países que consumen y exportan bajo la fracción arancelaria mencionada, correspondiente a la miel y subproductos.

Por otro lado con el objetivo de detectar tendencias y variaciones se complementa este análisis con datos del último quinquenio, lo cual fue posible gracias a la recopilación de información y sobre el mercado de la miel a nivel mundial, tal como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Principales países importadores de miel a nivel mundial.

Producto/Fracción Arancelaria: 0409 Miel Natural. Unidad Dólar Americano Miles

PAÍSES IMPORTADORES	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019
Total del Mundo	2,333,566.00	2,052,063.00	2,372,485.00	2,287,599.00	2,011,261.00
1.- Estados Unidos de América	605,037.00	422,382.00	568,734.00	497,705.00	430,080.00
2.- Alemania	332,282.00	279,084.00	313,984.00	307,096.00	249,612.00
3.- Japón	117,639.00	158,004.00	143,003.00	145,537.00	144,524.00
4.- Francia	129,046.00	127,198.00	130,876.00	129,320.00	118,391.00
5.- Reino Unido	131,231.00	120,052.00	130,779.00	128,606.00	110,138.00

Fuente: Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE e del ITC

Para hacer un análisis del comportamiento del valor de las importaciones de miel con datos de todos los países, se muestra el Gráfico 1, donde se observa el acumulado del valor total general de las importaciones en el mundo, en el cuál se muestra una variabilidad con tendencia negativa ya que en el período de 2015 a 2019, se ve una disminución a partir de 2017 de alrededor del 15.2% de acuerdo con los datos de las importaciones a nivel mundial de la aplicación TradeMap, el valor importado en miles de dólares americanos fue de \$2,372,485 en 2017 a \$2,011,261 en 2019 en todo el mundo.

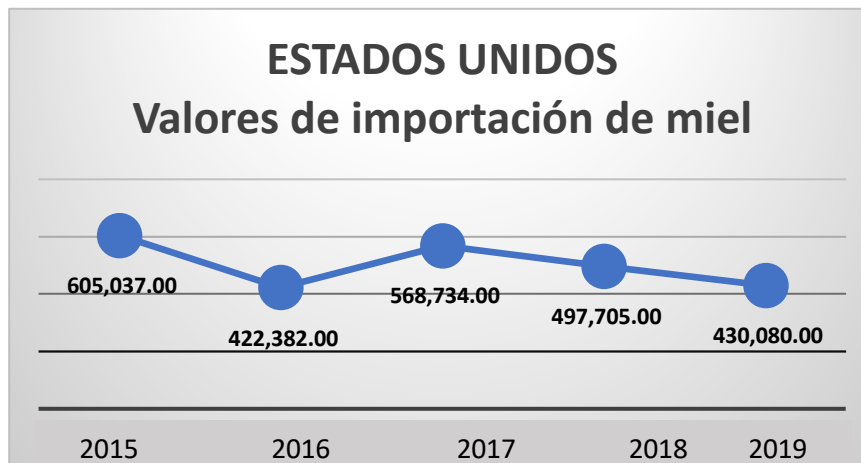
Gráfico 1. Valor Total General de las Importaciones de Miel.



Fuente: Elaboración propia con datos del ITC.

Para conocer el consumo de la miel a nivel mundial, se observa en la Tabla 3, que en los 5 principales países importadores de miel, sus valores muestran cierta variabilidad generalmente con tendencia negativa; misma tendencia global analizada anteriormente. Ahora bien, haciendo un análisis del comportamiento de las importaciones en los últimos 5 años (2015 – 2019), de los 5 principales países consumidores de miel en el mundo que son: Estados Unidos, Alemania, Japón, Francia y Reino Unido, se observa en el Gráfico 2 lo siguiente:

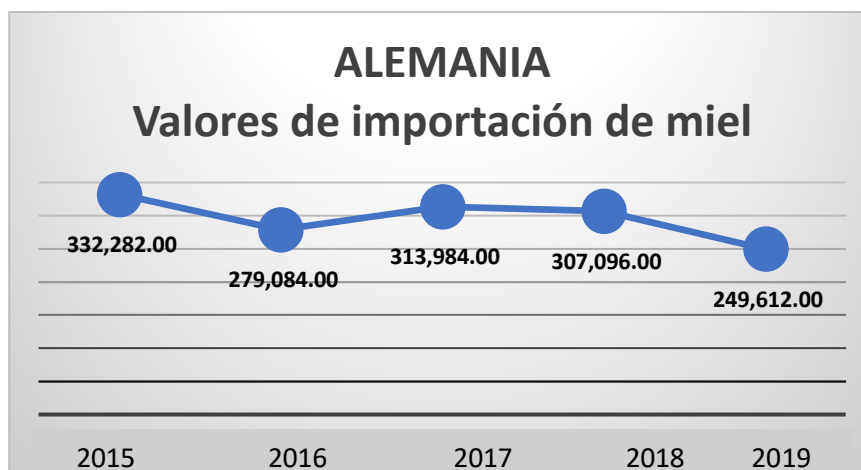
Gráfico 2. Valores de importación de miel en Estados Unidos.



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra, el mercado estadounidense es el más grande en cuanto a importaciones, sin embargo como se observa en el Gráfico 2, se muestra una tendencia bajista a partir de 2017, descendiendo de 568,734 de valor importado en miles de dólares a 430,080 en 2019, esto se puede deber a diversos factores, como el incremento en su producción para consumo nacional y de exportación. A continuación en el Gráfico 3 se muestra el valor de importación de la miel en Alemania.

Gráfico 3. Valores de Importaciones de Miel en Alemania.

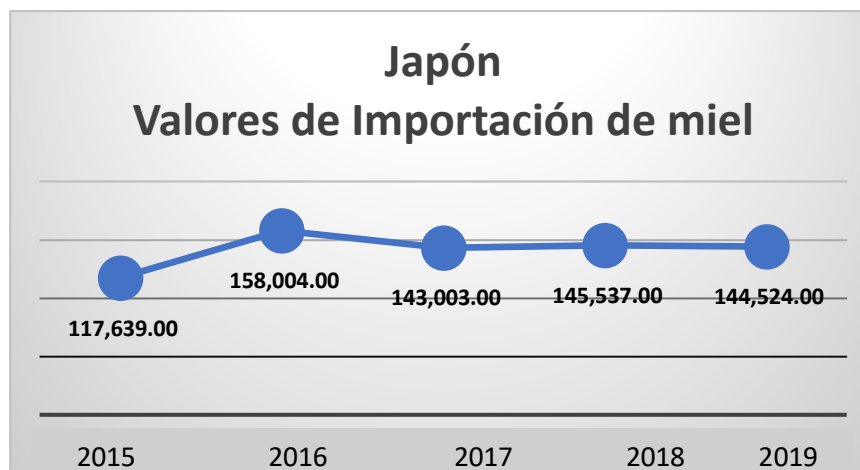


Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se muestra que en segundo lugar se encuentra el país de Alemania, el cuál es el principal importador de miel de la Unión Europea, con un consumo promedio de 1.14 kg por persona al año, por lo que los productores alemanes no pueden cumplir con la demanda interior del país de acuerdo con Consulado General de la República Argentina (2018), las importaciones de miel como se observa en el Gráfico 3, han estado relativamente estables en el período de 2015 a 2019, sin embargo se observa una ligera disminución en los últimos 3 años, pasando de un valor importado de 313,984 miles de dólares a 249,612 miles de dólares en 2019.

Por su parte, en el Gráfico 4, se reflejan los valores de miel en Japón.

Gráfico 4. Valores de importación de miel de Japón.

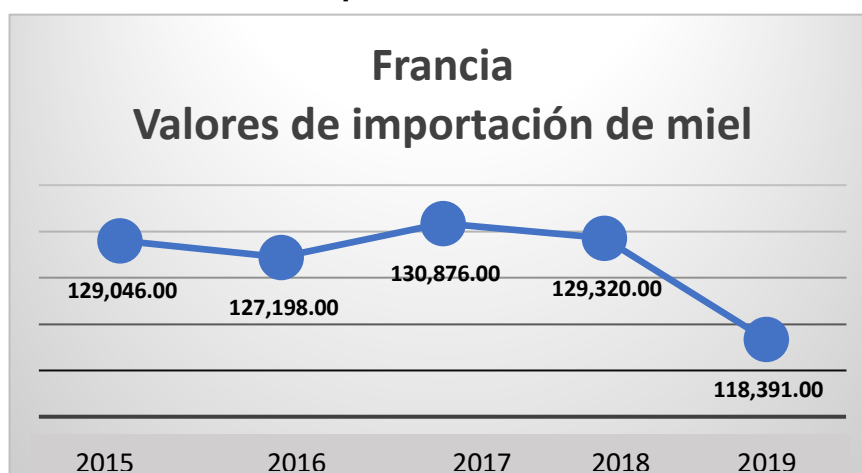


Fuente: Elaboración propia.

En tercer lugar se observa que un mercado con gran demanda para la miel es el de Japón, el cual muestra mayor estabilidad en sus importaciones, y en el cual se observa de acuerdo con en el Gráfico 4, una variabilidad mínima en el período de 2017 a 2019, pasando de 144,003 miles de dólares en valor importado a 144,524 miles de dólares al cierre de 2019, esto demuestra el gusto que tienen los japoneses por este producto.

En el Gráfico 5, se muestran los valores de importaciones de miel que realizó Francia en el quinquenio de 2015 a 2019.

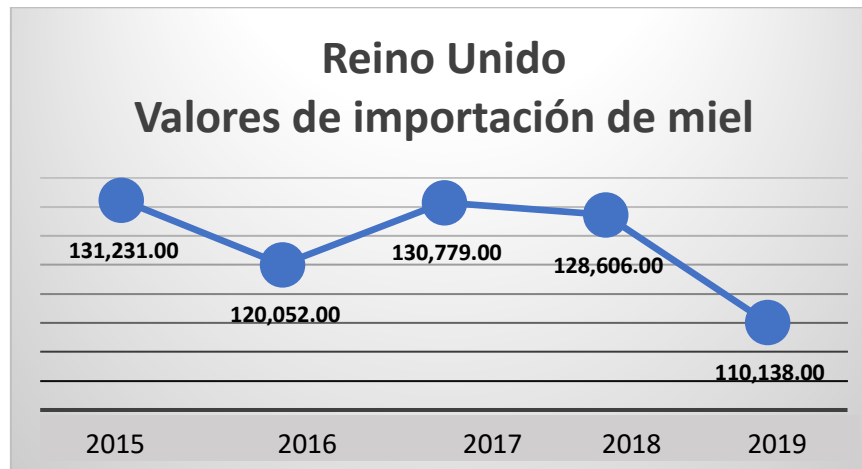
Gráfico 5. Valores de importaciones de miel de Francia.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de Francia, al igual que los demás países de la Unión Europea que se observan en la Tabla 3, se puede ver una gran caída en el valor de las importaciones con valores de 130,876 en 2017 a 118,391 en 2019. Asimismo en la Unión Europea antes del BREXIT (Britain exit o Gran Bretaña salida), el Reino Unido mostró una baja considerable en el valor de sus importaciones, pasando de 130,779 en 2017 hasta 110,138 en 2019, como se observa en el Gráfico 6.

Gráfico 6. Valores de importación de miel de Reino Unido.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con Campos, Leiva y Sánchez (2018), al igual que otros productos pecuarios, el mercado mundial de la miel de abeja muestra una importante concentración, tanto a nivel de oferentes como de demandantes, De acuerdo con datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) a nivel mundial, tradicionalmente cinco países han concentrado el 50% del total de la producción de miel (China, Argentina, Turquía, Estados Unidos y Ucrania), el principal continente productor es Asia, seguido de Europa y América. En el caso del valor de las exportaciones, con datos del International Trade Centre se observa en la Tabla 4 a los principales países exportadores de miel en el mundo.

Tabla 4. Principales países exportadores de miel a nivel mundial.

Producto/Fracción Arancelaria: 0409 Correspondiente a Miel Natural. Unidad:/ Dólar Americano Miles

PAÍSES EXPORTADORES	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019
Total del Mundo	\$2,325,534	\$2,230,408	\$2,395,827	\$2,274,474	\$1,990,905
1.- China	\$288,668.00	\$276,560.00	\$270,705.00	\$249,251.00	\$235,314.00
2.- Nueva Zelanda	\$200,043.00	\$206,126.00	\$269,135.00	\$245,567.00	\$228,775.00
3.- Argentina	\$163,603.00	\$168,868.00	\$182,946.00	\$175,251.00	\$146,700.00
4.- Alemania	\$132,348.00	\$136,828.00	\$140,213.00	\$141,229.00	\$131,491.00
5.- Ucrania	\$83,982.00	\$97,258.00	\$133,943.00	\$97,985.00	\$113,314.00
12.- México	\$155,986.00	\$93,725.00	\$104,717.00	\$120,405.00	\$55,741.00

Fuente: Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE y del ITC

Para hacer un análisis del comportamiento del valor de las exportaciones de miel con datos de todos los países pertenecientes a la Organización Mundial de Comercio (OMC), se muestra el siguiente Gráfico 7, donde se puede observar el acumulado del valor total general de las exportaciones en el mundo, evidenciando una estabilidad con una tendencia a la baja, disminuyendo de 2,395,827 en 2017 a 1,990,905 en 2019, lo que significa una reducción de aproximadamente el 17%.

Gráfico 7. Valor total general de las exportaciones de miel.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado para conocer el mercado de la producción y exportación de la miel a nivel mundial en los 5 principales países exportadores, se observa en la Gráfico 7, una tendencia general igualmente mostrando estabilidad, pero ligeramente a la baja, se destacan caídas, aunque no muy significativas en las exportaciones, siguiendo la tendencia mundial, hay que recordar que en la Tabla 4 se mostró a México en el lugar 12 del ranking.

Ahora bien, haciendo un análisis en la Tabla 4, del comportamiento de las exportaciones en los últimos 5 años (2015 – 2019) de los 5 principales países productores y exportadores de miel en el mundo que son: China, Nueva Zelanda, Argentina, Alemania, Ucrania, y México como se mencionó anteriormente, se observa en el Grafico 8 lo siguiente

Gráfico 8. Valores de exportación de miel de China.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de China, el cual es el mercado más grande de acuerdo a su producción y exportación, con una participación en la producción de miel en el mundo de aproximadamente el 31% de acuerdo con el reporte Shanghai (2017), se constituye como el principal país productor y exportador, asimismo de acuerdo al mismo reporte, su consumo total de miel ha subido casi un 150% en los últimos 15 años. En cuanto a sus exportaciones, de acuerdo con los datos de la Tabla 4, se observa en esta gráfica una tendencia estable ligeramente a la baja, siguiendo la tendencia mundial de los últimos 5 años, que ha pasado de 288,668 en su valor exportado en 2015 a 235,314 en 2019.

En segundo lugar aparece Nueva Zelanda, con altos niveles de producción BBC Mundo (2018), donde se reporta que las exportaciones de miel aumentaron en 2017, y de acuerdo con expertos en dicho reporte, un 70% de ese valor corresponde a la categoría de miel de manuka, la cual proviene del néctar del arbusto del mismo nombre (*Leptospermum Scoparium*), promocionada como un “superalimento” y existe incluso una disputa legal internacional entre estos dos países por el derecho a utilizar la palabra “manuka” como marca propia. Sin embargo se observa en el Gráfico 9, que el

valor de las exportaciones han venido bajando en 2018 y 2019, llegando el año pasado a los 228,775 miles de dólares.

Gráfico 9. Valores de exportación de miel de Nueva Zelanda.



Fuente: Elaboración propia.

De manera similar, se observa que el país de Argentina es el tercer exportador y productor de miel en el mundo, con más de 3.9 millones de colmenas y 23,000 apicultores, en 2018 tuvo una producción a la baja debido a la sequía y en 2019 el valor de la producción continuó a la baja hasta llegar 146,700 miles de dólares como se puede observar en el Gráfico 10, debido a la combinación de dos circunstancias que conspiraron contra la producción, baja temperatura y alta humedad.

Gráfico 10. Valores de exportaciones de miel de Argentina.



Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico 11, correspondiente al caso del país de Alemania se muestra una baja más pronunciada en el valor de sus exportaciones disminuyendo de 141,229 en 2018 a 131,491 en 2019, de acuerdo con el reporte del Consulado General de la República de Argentina (2018), la “varroa invasiva” es la razón principal de la disminución de la población de abejas en Alemania en los últimos años, además de ser uno de líderes mundiales en el consumo de miel.

Este mismo reporte hace referencia a una encuesta realizada por el Ministerio Federal de Alimentación, Agricultura y Protección al Consumidor en Marzo de 2013 donde afirma que, para el 78% de los consumidores alemanes, es importante que la miel provenga de Europa y el 67% prefiere sobre todo la miel de su región de origen.

En Alemania alrededor del 80% de la miel que se vende es importada, por lo cual muchas empresas compran producción a Granel de distintos países como México, Ucrania y Argentina para re etiquetarla.

Gráfico 11. Valores de exportaciones de miel de Alemania.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de Ucrania, se ha destacado como una buena alternativa de miel más económica, su producción se exporta a 19 países de la Unión Europea, representando el 4-5% de la producción mundial y su ventaja es la ubicación geográfica, transporte rápido y logística más flexible en este continente de acuerdo con Consulado General de la República Argentina (2018). Su valor de exportación ha ido en aumento en el último año como se observa en el Gráfico 12.

Gráfico 12. Valores de exportación de miel de Ucrania.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, en el caso de México como se observa en la Tabla 3 se encuentra en el ranking como el 12vo. exportador de miel a nivel mundial de acuerdo con el valor de sus exportaciones. Para Beltrán (2018), alrededor del 68% de la producción nacional es comercializada a nivel internacional, sus principales compradores son Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, Arabia Saudita. Sin embargo como se observa en la Gráfico 13, el valor de sus exportaciones cayó de 120,405 miles de dólares en 2018 a 55,741 miles de dólares en 2019. Por su parte Ángel et.al., (2017) indican que la tendencia de

la producción nacional de miel había seguido de 1990 a 2012 un comportamiento hacia la baja con altibajos, su reducción general fue de 11.9% asociado principalmente con la influencia de la africanización de las colonias, la varroasis y los huracanes en el caso del sureste del país. El bajo consumo per cápita de miel y los elevados volúmenes de producción interna son, entre otros aspectos, condiciones que le dan al país su vocación exportadora Guemes, et.al., (2003).

Gráfico 13. Valores de exportación de miel de México.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.2. Entorno económico-demográfico.

La apicultura es de vital importancia para México, existen alrededor de 1.9 millones de colmenas, atendidas por más de 43 mil apicultores registrados, mismos que generan más de 100 mil empleos directos y arriba de 250 mil indirectos Beltrán (2018), este país se ha ido consolidando como uno de los principales productores y exportadores de miel en todo el mundo, por su calidad y características, asimismo, su producción se concentra en 5 grandes regiones a lo largo del país: la región norte, la región de la costa del pacífico, región del golfo, región del altiplano y la región sureste de acuerdo con INAES (Instituto Nacional de la Economía Social) asimismo cada una produce una miel diferente y endémica.

De acuerdo con el Consejo Regulador de la Miel de Abeja, en 2018 el consumo nacional de miel 100% natural fue de 26 mil toneladas, a partir de las cuales se calcula que el consumo de miel apócrifa en mercados, tianguis, puestos de frutas; restaurantes y tiendas de autoservicios es de 4 litros por 1 de miel real. La adulteración más burda se hace con azúcar o jarabe de maíz, sin embargo existen otras como el jarabe de remolacha, de arroz o papa que son difíciles de detectar, y que generalmente provienen de China, Vietnam y la India (Tendencias, 2020).

Por otro lado, de acuerdo con una nota publicada en “El País”, por Maté (2016), la miel china no cumple con los estándares de calidad y seguridad alimentaria por el uso de antibióticos e insecticidas prohibidos en la Unión Europea, una parte de lo que se importa como miel, es en realidad jarabe de arroz, sometido a un proceso industrial, mala prácticas de adulteración, que también ocurren en el mercado mexicano con productos imitadores de miel. Se detecta también una alerta de importación con número 36-01 publicada el 11/03/2020 por parte de la FDA (Federal Drug Administration) de Estados Unidos bajo el nombre “Adulteración de la miel, destacando que la miel es un producto que se sabe puede estar sujeto a adulteración económica mediante la adición de edulcorantes de caña o maíz.

4.2.3.3. Entorno natural.

En este entorno se analiza principalmente el factor del clima y responsabilidad social que se tenga hacia el medio ambiente y la sustentabilidad. El clima en términos generales en el estado de Aguascalientes es semiseco ó seco estepario, con una temperatura media anual de 17.4 °C y una precipitación pluvial media de 526 mm; el período de lluvias se concentra en el verano, en las otras estaciones del año las precipitaciones en promedio son de baja intensidad. Esto contribuye al desarrollo óptimo de la Apicultura principalmente en la zona oriente del estado. Es importante mencionar que la

marca Apiarios Fama busca utilizar materiales que sean biodegradables y ser socialmente responsable con el medio ambiente.

Por otro lado de acuerdo con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) de 2012 a 2017, se registró una caída del 12.9% en la producción nacional de miel al pasar de 58 mil 602 toneladas a 51 mil 65 toneladas. De acuerdo con el reporte emanado por el Consulado General de la República de Argentina (2018), el abastecimiento de miel proveniente de China en el mundo es estable, suficiente y con precios muy competitivos, pero se aclara que existen reticencias con relación a la calidad declarada en el producto; sin embargo para el caso de México se destaca una ventaja que se atribuye a la miel mexicana es que contiene menos elementos transgénicos que la de otros países y proviene de zonas consideradas como protegidas ambientalmente.

4.2.3.4. Aspectos de comercialización.

La Apicultura es una actividad agropecuaria enfocada a la crianza de abejas, dándoles los cuidados necesarios para obtener los productos que elaboran para ser comercializados, en México son dos tipos de abejas utilizadas para esta actividad, la abeja europea y la abeja de la península de Yucatán INAES (2018). En nuestro país esta rama, tiene un alto valor social y económico ya que como se mencionó anteriormente, de ella dependen más de 43 mil productores apícolas.

Codex Alimentarius significa “*Código de Alimentación*” y es la compilación de todas las normas, códigos de comportamientos, directrices y recomendaciones de la Comisión del Codex Alimentarius, un organismo subsidiario de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la

Alimentación (FAO). La definición de la miel, de acuerdo a la Norma CODEX para la miel (Codex Stan 12-1981, Rev. 1997) de la FAO, señala que “Se entiende por miel la sustancia producida por abejas obreras a partir del néctar de las flores o de secreciones de partes vivas de las plantas, que las abejas recogen, transforman y combinan con sustancias específicas propias, almacenan y dejan en el panal para que madure y añeje”.

Asimismo, en México existe la Norma Oficial Mexicana NOM-145-SCFI-2001 “Información Comercial- Etiquetado de Miel en sus diferentes presentaciones” la cual, tiene las siguientes definiciones:

Cera: “Secreción de las glándulas cerígenas situadas en el abdomen de las abejas y que utilizan para construir panales”.

Miel: “Es la sustancia dulce natural producida por las abejas a partir del néctar de las flores o de secreciones o de otras partes vivas de la planta, que las abejas recogen, transforman, combinan con sustancias específicas propias y almacenan en panales, de los cuales se extrae el producto sin ninguna adición”.

Miel de mielada: “Es la miel que procede principalmente de secreciones de partes vivas de las plantas”.

Miel en panal: “Es la miel que no ha sido extraída de su almacén natural de cera que cumple con lo señalado en el inciso 4.2 de la Norma Oficial Mexicana y puede consumirse como tal”.

Miel líquida: “La miel que ha sido extraída de los panales que cumplen con lo señalado en el inciso 4.2 de la Norma Oficial Mexicana y que se encuentra en un estado líquido, sin presentar cristales visibles”.

Miel cristalizada: “Producto que cumple en general con lo señalado en el inciso 4.2 de la Norma Oficial Mexicana y que se encuentra en estado sólido o semisólido granulado, y que es resultado del fenómeno natural de cristalización de los azúcares que la constituyen. Este tipo de miel también puede presentarse con el nombre de miel cremosa”.

Néctar: “Secreción de líquido azucarado producido en las glándulas llamadas nectarios, que generalmente aparecen en las flores de determinados vegetales”.

Panal: “Estructura de cera formada por celdillas de diferentes tamaños de forma hexagonal que sirven para depositar miel, polen y néctar, así como para el desarrollo de la cría de las abejas.

Es importante tener claras las distintas definiciones que otorgan diversos organismos tanto nacionales como internacionales, para comenzar a hacer un análisis de la industria y el mercado de la miel; así como también, señalar que la gran biodiversidad de México ha favorecido al posicionamiento de este, como un importante referente en cuanto a producción y diversidad de productos derivados. Aquí nace la Apicultura, la cuál es, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) la ciencia y arte de las abejas, misma que tiene una gran trascendencia en muchos países, y especialmente en México.

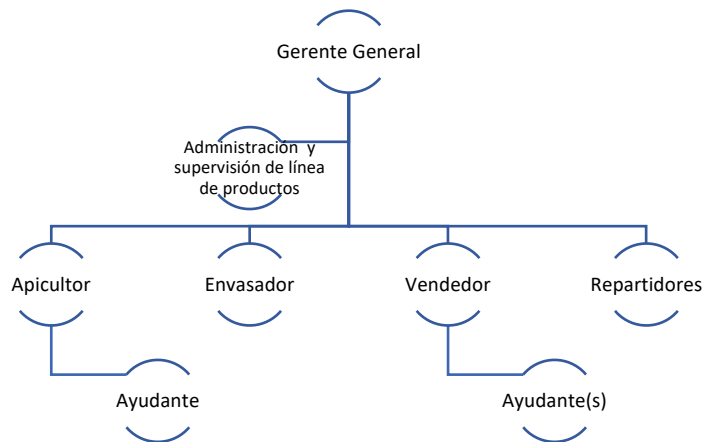
Con gran importancia socioeconómica y ecológica, y se ha desarrollado con la evolución del hombre, principalmente para fines alimenticios, incluso aplicaciones médicas; generalmente esta actividad se asocia únicamente con producción de miel, polen, jalea real y propóleos, sin embargo no hay que olvidar que las abejas son fundamentales en el equilibrio del medio ambiente. En el caso de la Apicultura, la demanda de todos sus derivados ha ido en aumento, debido en gran medida a los beneficios nutrimentales, industriales e incluso farmacéuticos.

En este caso, Apiarios Fama cuenta con una reputación en el estado de Aguascalientes, debido a la calidad de sus productos y a su antigüedad en el mercado, todo esto debido a que año tras año ha estado presente en ferias y expos regionales, que le han hecho generar buenas y sólidas relaciones con clientes en Guadalajara, Monterrey, Tampico, y la Ciudad de México.

4.2.3.4.1. Organigrama.

A continuación se presenta en la Figura 3, de manera general el organigrama con el que cuenta actualmente Apiarios Fama.

Figura 3. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

La marca Apiarios Fama es una empresa familiar, y se encuentra conformada por un Gerente ó Administrador General, una administradora y supervisora de las líneas de productos, un apicultor con su ayudante, un envasador, vendedores y repartidores.

4.2.4. Productos característicos de la empresa.

Actualmente la empresa produce los siguientes productos enlistados a continuación en la Tabla 5, con sus especificaciones de empaque y contenido en una Matriz Modelo Boston ó BCG (Boston Consulting Group).

Tabla 5. Producto, presentación y ubicación en Matriz BCG.

Producto y presentación	Línea a la que pertenece	Tipo de producto de acuerdo con la Matriz BCG.
Cápsulas de jalea real y ging seng: Cont. 60 cápsulas	Línea salud integral	Vaca
Carita de ángel (loción vs. Acné): Cont. 120 ml.	Línea belleza y cosméticos	Vaca
Crema nutritiva: Cont. 150 gr.	Línea belleza y cosméticos	Estrella
Tintura de propóleo: Gotero de 20 ml.	Línea salud integral	Interrogante
Gel reductivo: Envase de plástico con 180 ml.	Línea belleza y cosméticos	Vaca
Jabón de avena y miel: ingredientes: miel, cera de abeja y avena. Barra de 150 gr.	Línea belleza y cosméticos	Interrogante
Jabón de miel: ingredientes: miel y cera de abeja. Barra de 150 g.	Línea belleza y cosméticos	Interrogante
Jabón de miel y propóleo: Barra de 150 g.	Línea belleza y cosméticos	Interrogante
Jabón mascarilla de miel y polen: Barra de 150 g.	Línea belleza y cosméticos	Interrogante
Jabón de yogurth con miel: Barra de 150 g.	Línea belleza y cosméticos	Interrogante
Jalea real: Frasco color ámbar de 10 ml.	Línea salud integral	Estrella
Jarabe de propóleo: Frasco ámbar cont. 125 y 250 ml.	Línea salud integral	Estrella
Loción capilar: Cont. 250 ml.	Línea belleza y cosméticos	Estrella
Linimento con veneno de abejas: franco atomizador de 120 ml.	Línea salud integral	Estrella

Miel de abeja melipona: Gotero cont. 10 ml.	Línea salud integral	Interrogante
Miel de abeja multiflor: Tarro de 1.1 kg, 750 gr, 370 gr y botella de 350 gr.	Línea salud integral	Vaca
Milk body lotion fps 15: Envase de 250 gr.	Línea belleza y cosméticos	Interrogante
Natural cream para el contorno de ojos: Envase blanco con hilo dorado cont. 60g.	Línea belleza y cosméticos	Estrella
Pan de abeja: tarro de vidrio de 250 g.	Línea salud integral	Vaca
Polen	Línea salud integral	Vaca
Pomada de veneno de abeja: tarro blanco c/dorado de 15 gr.	Línea salud integral	Estrella
Propóleo antiséptico: Frasco atomizador de 40 ml.	Línea salud integral	Estrella
Popotes de miel: Popote de 10 gr.	Línea salud integral	Perro
Popote de miel con chile: Popote de 10 gr.	Línea salud integral	Perro
Popote de miel con chamoy: Bolsa con 100 pzas.	Línea salud integral	Perro
Popote de miel con propóleo: Bolsa c/100 pzas.	Línea salud integral	Perro
Propóleo bucofaríngeo (spray): frasco atomizador de 40 ml.	Línea salud integral	Interrogante
Shampoo de miel y jalea real.	Línea belleza y cosméticos	Vaca
Shampoo de propóleo.	Línea belleza y cosméticos	Vaca
Shampoo corporal honey shower: Envase de 250 ml.	Línea belleza y cosméticos	Interrogante

Ungüento de propóleo: Tarro negro de 2 oz.	Línea salud integral	Interrogante
---	----------------------	--------------

Fuente: Modelo Boston ó BCG (Boston Consulting Group).

Como se observa en la Tabla 5, se destacan los productos “estrella”, que son aquellos que generan liquidez, tienen gran potencial de crecimiento, pero requieren de una inversión constante y considerable para consolidar su posición en el mercado, enseguida se encuentran los productos “vaca” que se conocen por generar liquidez y requieren poca inversión, son productos que están consolidados en un mercado de poco crecimiento, por otro lado, los productos “perro” son aquellos productos que generarn poca liquidez y tienen baja cuota de mercado, y bajo crecimiento. Al último tenemos los productos “interrogante” los cuáles son productos que se desconoce cuál será su evolución, necesitan mucha inversión y tienen poca cuota de mercado.

4.2.4.1. Productos estrella.

De acuerdo con la información recabada en el diagnóstico, la empresa busca desarrollar el siguiente producto estrella de reciente creación: Linimento de Veneno de abeja, debido al éxito y al valor agregado que se ha buscado darles para detonar una mayor comercialización.



Fuente: Tomada de sitio web de la empresa.

Descripción: linimento para deportistas con veneno de abejas.

Uso: para dolores reumáticos, torceduras, golpes, calambres, dolores musculares o antes de iniciar la actividad deportiva.

Presentación: franco atomizador de 120 ml.

La empresa pertenece al sector primario, que comprende y abarca actividades de agricultura, ganadería, silvicultura, apicultura, acuicultura, caza, pesca, explotación forestal y minería.

Ubicación: las oficinas administrativas, centro de acopio, producción de algunos subproductos y punto de venta se encuentra ubicada en la Calle Fresno No. 106, Fracc. Jardines de la Cruz en el municipio de Aguascalientes, del estado de Aguascalientes, México.

A continuación se presenta en la Figura 4 un mapa con la ubicación de la empresa.

Figura 4. Ubicación de la empresa Apiarios Fama.



Fuente: Tomada de Google Maps 2020.

4.2.4.2. Filosofía organizacional.

Comprende la misión, visión, objetivos y nuevos factores de éxito actuales, tal como se muestra a continuación.

Misión: Empresa líder en la producción y comercialización de productos Apícolas, comprometida con el medio ambiente y el desarrollo socioeconómico.

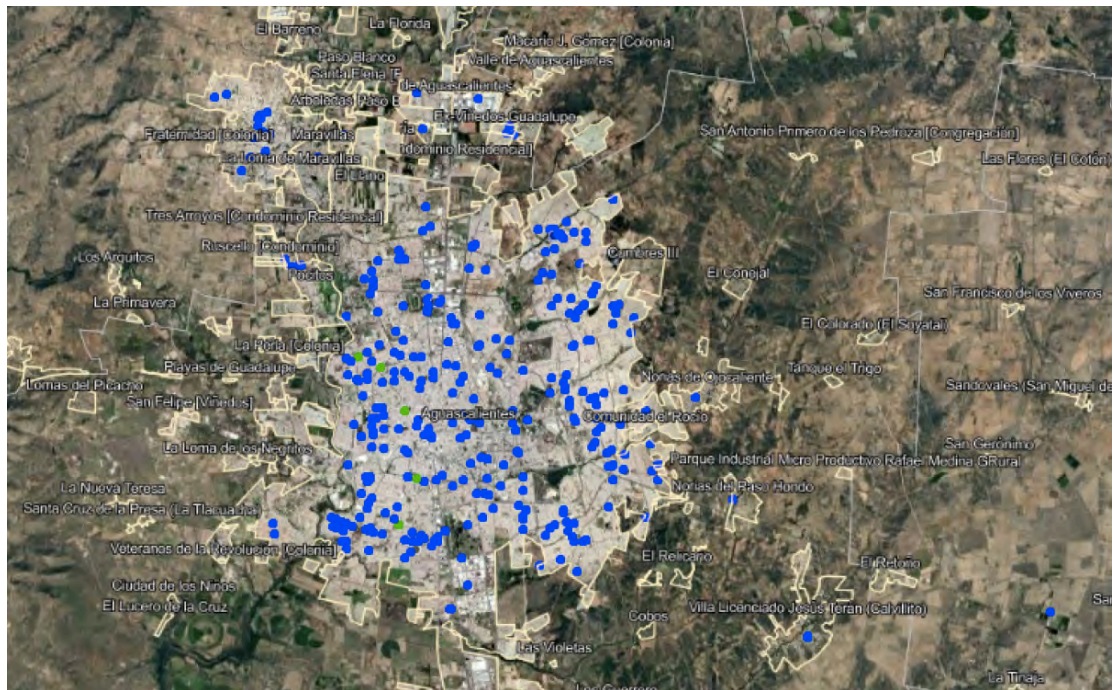
Visión: Alcanzar la cobertura a nivel nacional e internacional, buscando la excelencia y el liderazgo en la comercialización y producción Apícola.

Objetivos: Cubrir las necesidades tanto nacionales como internacionales y siempre dando lo mejor de los servicios, capital humano hacia nuestros clientes.

Nuestro factor de éxito: Es el núcleo familiar del trabajo en equipo y armonía, dando como resultado la excelencia en la producción de miel y sus derivados.

4.2.5. Diagnóstico de la competencia.

De acuerdo con una consulta realizada en el DENUE (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas), se detectan los siguientes puntos de venta de miel en la ciudad de Aguascalientes,



Fuente: DENUE 2020.

Asimismo, se detectan las principales empresas que elaboran y comercializan productos de miel, tal como se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6. Principales empresas competidoras que elaboran y comercializan productos de Miel.

Marca	Tipo de productos	Comparación
<p>MIELIFE</p> 	<p>Cuentan con miel, propóleo, polen, cera, jabones, shampoo, cosmética artesanal, confitería, productos nutricionales, pomadas, y apitoxina.</p>	<p>No son apicultores, cuentan con un punto de venta sin embargo también venden en línea, a través de plataformas como facebook y mercado libre, asisten a expos y ferias con un stand de punto de venta, y tienen además un sistema de afiliación para ser distribuidor autorizado a través de un formulario de google, su página web no se encuentra activa.</p>
<p>APRINATRIZA (APIARIOS GUÍA PRODUCTOS APÍCOLAS)</p> 	<p>Cuentan con productos como: miel, propóleo, polen, jalea real, panal de miel, cremas, apitoxina, shampoo.</p>	<p>Son apicultores y cuentan con dos puntos de venta en la ciudad de Ags, no tienen página web ni venta en línea, asisten a expos a ferias con stand.</p>
<p>MIEL BRESCA DE TRIANA</p> 	<p>Cuentan con miel, propóleo, confitería, granolas, jabones, productos de belleza, polen, miel con frutos secos.</p>	<p>Son apicultores, cuentan con un punto de venta en la ciudad de Aguascalientes, no tienen plataforma online, asisten a ferias y expos comerciales con un stand.</p>
<p>BONNA MIEL</p>	<p>Cuentan con miel, jalea real, polen, propóleo.</p>	<p>Son apicultores, cuentan con cuatro puntos de venta en la ciudad de Aguascalientes, otro en la</p>

		<p>ciudad de Querétaro, y dos más en la Ciudad de México, ofrecen servicio de entrega a domicilio y tienen una plataforma para venta online, su página cuenta con un carrito de ventas.</p>
<p>SOLSTISSE</p> 	<p>Cuentan con gran variedad de productos de belleza y suplementos alimenticios hechos principalmente a base de miel como: jabones artesanales, propóleo, gel, productos de belleza y cosméticos como cremas, talcos, delineadores, shampoo, lociones, también cuentan con apitoxina, pomadas, linimentos, miel, jalea real y polen.</p>	<p>No son apicultores, cuentan con un punto de venta en la ciudad de Aguascalientes y asisten a ferias y exposiciones con un stand de venta, no cuentan con plataforma online para venta de productos ni página web.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la marca Apiarios Fama se seleccionaron 5 competidores directos, mencionados por la informante en la entrevista, con el objetivo de analizar sus líneas de productos y esquemas de comercialización, son marcas que cuentan con productos similares y solo en el caso de Solstisse no son productores apícolas; sin embargo, esta última marca cuenta con una extensa línea de productos de belleza similares a los de la marca Apiarios Fama, en cuanto a las demás marcas se destacan las marcas Mielife y Bonna miel, que tienen mayor participación de mercado y las cuáles cuentan con plataformas online para venta de sus productos, en el caso de Bonna Miel es la que cuenta con mayores puntos de venta, 4 en Aguascalientes y dos más ubicados en la Ciudad de México y Querétaro ofreciendo entrega a domicilio.

Siguiendo en este orden Apiarios Guía con 2 puntos de venta en Aguascalientes; Solstisse, Bresca de Triana y Mielife, que cuentan con 1 punto de venta pero aprovechan las ferias y expos como plataforma para dar a conocer y vender sus productos. Con respecto a Apiarios Fama se observa que son marcas similares en cuanto a productos que ofrecen y mercado al que

atienden, sin embargo solo la marca Solstisse maneja una gama de productos similar. Por otro lado la marca Apiarios Fama cuenta con clientes y distribuidores en ciudades como Monterrey, Guadalajara, Ciudad de México y Tampico, lo cual representa un potencial para su crecimiento.

4.2.6. Análisis FODA.

En este apartado es conveniente hacer referencia a Monferrer (2013), cuando refiere que el análisis FODA comprende:

Fortalezas (que son capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente. Los aspectos internos de la empresa como recursos humanos, económicos, áreas de negocio, mercado y productos, que representan sus puntos fuertes y que se asocian a determinadas características de liderazgo. Las oportunidades (que son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Las posibilidades que la empresa es capaz de aprovechar para sí, o bien las del exterior a las que puede acceder y obtener ventajas. Las debilidades (que son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, los obstáculos y limitaciones que coartan el desarrollo de la organización. Y las amenazas (que son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Aquellos eventos externos a la empresa que, siendo previsibles, si ocurrieran dificultarían el cumplimiento de los objetivos de la organización p.419).

Con base en la entrevista a profundidad, así como a partir de la observación directa en el punto de venta y con un análisis interno y externo, se presenta la Tabla 7, donde se definen las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 7. Análisis FODA.

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none">• Se cuenta con una diversa gama de productos competitivos, que abarcan desde la miel natural, hasta suplementos alimenticios, cosmética, cremas corporales, pomadas, linimentos, productos de belleza, jabones artesanales, y confitería.• Se cuenta con un punto de venta propio, ubicado en el mismo lugar donde viven los dueños de la empresa, se cuenta además con clientes en la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey y Tampico.• Se busca la innovación y desarrollo constante de nuevos productos.• Se cuenta con apiarios ubicados en un rancho propio ubicado en el Retoño, municipio de El Llano, Aguascalientes, permiten una vigilancia y control sanitario y de calidad.
------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Al ser una empresa familiar se observa baja rotación, los hijos están aprendiendo el negocio por lo que la empresa tiene futuro en ese rubro. • Se cuenta con una experiencia de 17 años en la producción y manejo de la apicultura. • Poseen un profundo amor y respeto a las abejas, aunado al reconocimiento de las ventajas que tiene un alimento como la miel y otro tipo de productos derivados. • Valoración por el trabajo en familia y por el emprendimiento.
<p>OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La miel que se produce en México es de muy buena calidad debido a la incidencia del clima. • Mercado en crecimiento y expansión debido a la megatendencia salud, con consumidores que buscan productos naturales y se preocupan por el cuidado de las abejas y del medio ambiente.

	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de ferias y exposiciones que se realizan a través de la SEDEC (Secretaría de Economía del Estado de Aguascalientes) o la SEDRAE (Secretaría de Desarrollo Rural y Agroempresarial) las cuales apoyan con espacios para la instalación de stands para venta en eventos como gran alcance como la Feria Nacional de San Marcos o el Festival de Calaveras que sirven para la difusión y venta de la miel producida en el estado.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con documento guía, que propicie la planeación de mercadotecnia para un crecimiento marcado por objetivos. La imagen gráfica y etiquetado de sus productos no está homologada y se encuentra desactualizada en el cumplimiento a los cambios en la NOM 051-SCFI/SSA1-2010.

	<ul style="list-style-type: none"> • La marca no cuenta con una plataforma para venta en línea, lo hace solamente a través de la aplicación mercado libre, además que no se cuenta con estrategias de promoción de ventas. • No usan herramientas tecnológicas para potenciar las ventas exitosas de productos, es decir, no aplican el Social marketing, que comprende el uso de redes sociales y todo tipo de medios de carácter electrónico para generar reconocimiento y exposición de la marca, por medio de la publicidad por la web haciendo visibles muchos productos. • Aún no han exportado, por la falta de apoyo y consultoría por parte de entidades como la Secretaría de Economía.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • La presencia de plagas, sequía, cambio climático y competencia desleal. • La entrada de productos adulterados e imitadores de miel al país, provenientes de

China principalmente. Los cuáles se producen sin controles sanitarios y llegan a precios más bajos lo que ha provocado una caída en los precios de la miel.

- Uso cada vez mayor de productos e insecticidas utilizados en la agricultura que provocan daño a las abejas.
- El cambio climático ejerce impactos tangibles en la apicultura debido a las lluvias irregulares o ausentes, así como condiciones de temperatura y humedad en la zona del estado de Aguascalientes afectan los ciclos florales y la salud de las colmenas.
- Algunos competidores tienen un mayor desarrollo de plataformas para comercialización de sus productos.
- Falta de apoyo para poder crecer más en cuanto a maquinaria y asesorías para la exportación.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.7. Objetivos.

Objetivos Generales:

1. Contar con un plan de marketing que sirva como guía para que la empresa tenga una ruta clara para su desarrollo y crecimiento el siguiente año 2022.
2. Preparar y homologar la imagen de los productos bajo la marca Apiarios Fama, cumpliendo con las nuevas reglas de etiquetado aplicables de la NOM 051-SCFI/SSA1-2010, para el logro de un mayor posicionamiento y fortaleza en el siguiente año 2022.

Objetivos Específicos:

1. Dar a conocer el punto de venta de la marca Apiarios Fama.
2. Fidelizar a los clientes ubicados en otras ciudades.
3. Incrementar la presencia de la marca en redes sociales.
4. Resaltar que se trata de un producto hecho en Aguascalientes.

4.2.8. Estrategia de Marketing: Estrategia de Mercado Meta y Mezcla de Marketing (Producto, Plaza, Distribución, Promoción y Precio)

Puntos clave: Se muestran algunos puntos clave del plan de marketing basados en las 4P's de la mezcla de marketing que son de utilidad para alcanzar los objetivos y la implementación de estrategias definidas más adelante en el documento.

- Continuar con las degustaciones, presencia y promoción en las ferias y expos a las que anualmente se asiste.

- Que todos los productos se encuentren homologados para bajo la marca y logotipo de Apiarios Fama para mejorar su posicionamiento.
- Generar un presupuesto para el control de gastos de mercadotecnia.
- Incrementar y mantener la presencia en redes sociales.

Segmento meta: Como menciona Acerenza (2011), los mercados son el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto, aún y cuando tengan características, necesidades o atributos diversos, estos compran un producto buscando no siempre los mismos beneficios. Debido a esto, no puede considerarse a un mercado como una unidad, en especial cuando la competencia es fuerte y desleal, gracias a la entrada de productos adulterados de otros países y existe además una gran diversidad de productos derivados de la miel.

Kotler et.al. (2008), mencionan que la segmentación de mercados es la división de un mercado en grupos más pequeños de compradores con necesidades, características o comportamientos diferentes que podrían requerir estrategias particulares; asimismo aclaran que existen determinados criterios para la segmentación del mercado: geográficos (región, clima, población,), demográficos (ingresos, edad, clase social), psicológicos (personalidad estilo de vida) y conductuales (frecuencia de uso, fidelidad, actitud frente al producto).

Para este caso práctico el público al que se dirige la marca Apiarios Fama debe poseer ciertos atributos y características en común, las cuales se analizan en la Tabla 8.

Tabla 8. Segmento meta.

<i>Variable</i>	<i>Segmento</i>
Sexo	Hombres y mujeres
Edad	Adolescentes (12 – 19 años) Adultos jóvenes (20 - 39 años) Adulto maduro (40 - 65 años)
Nivel educativo	De nivel preparatoria en adelante
Nivel socioeconómico	A/B y C+
Definición de grupos	Toda persona que practique algún tipo de actividad física (viajes, caminatas, campismo, deporte en general, etc) en baja o alta frecuencia, que cuidan su cuerpo y alimentación
Ubicación geográfica	Principalmente en la ciudad de Aguascalientes y Guadalajara, sin embargo el producto se distribuye en Monterrey, Tampico y Ciudad de México.
Modo de uso del producto	En frasco atomizador, uso diario, ideal para dolores reumáticos, torceduras, golpes, calambres, dolores musculares o antes de iniciar actividad física deportiva.
Frecuencia de compra	1 vez por mes de acuerdo con la informante por parte de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede mencionar que los clientes de Apiarios Fama para el caso del linimento con veneno de abejas puede ser cualquier persona hombre o mujer adolescente; adultos jóvenes o adultos mayores que tenga un grado de escolaridad de preparatoria en adelante; con nivel socioeconómico A/B y C+ que corresponden de acuerdo con la AMAI (Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión Pública) a hogares en los que el jefe de la familia tiene estudios profesionales o de posgrado; que cuentan con al menos un vehículo de transporte; más del 90% cuenta con acceso a internet fijo en la vivienda; que les gusta practicar algún tipo de actividad física en baja

o alta frecuencia; que además cuidan su cuerpo y alimentación; radican principalmente en la ciudad de Aguascalientes y Guadalajara; sin embargo los productos se distribuyen en Monterrey, Tampico y la Ciudad de México.

Para tal efecto, se muestra la Figura 5.

Figura 5. Etapa del ciclo de vida de la marca.



Fuente: Elaboración propia.

La marca nació hace 17 años, en 2003, por lo que ha tenido un crecimiento intrínseco y cuenta con la experiencia en su mercado. Una posición efectiva es aquella que permite a un producto o marca ocupar un lugar en la mente del consumidor misma que no es excluyente de la estrategia de marketing, son importantes también los atributos y beneficios que la marca busca tener para conseguir esa posición efectiva, en el caso de Apiarios Fama son los siguientes: Atributos: natural y producto de calidad y Beneficios: producto natural, innovador.

4.2.8.1. Estrategias de mercadotecnia.

En el marco del marketing existen estrategias genéricas, Porter et.al. (2012), mencionan que existe la estrategia de diferenciación, de liderazgo en

costes y de enfoque. En este caso para la marca Apiarios Fama es recomendable que se aplique la estrategia del enfoque, con esta estrategia la marca se dirige a un mercado concentrado, esto le permitirá incrementar su eficiencia creando productos para satisfacer segmentos aprovechando las líneas de productos que ya maneja y las bondades que ofrece la miel para crear productos naturales en muchos rubros. Esta estrategia debe complementar a una de diferenciación, para dotar a los productos de una cualidad única que sea valorada de forma positiva por los clientes.

- Estrategia de Producto: Se deberá homologar la imagen en el etiquetado de todos los productos y sus líneas que maneja la empresa, ya que, actualmente no se encuentran debidamente etiquetados, no todos tienen el logotipo de la marca, algunos por ser de reciente creación, y tampoco cumplen con las reglas de etiquetado establecidas en la NOM-051-SCFI/SSA1-2010, que fue actualizada y publicada el 27 de marzo de 2020 en el Diario Oficial de la Federación y entró en vigor el pasado 1 de octubre del mismo año. El producto posee un tamaño pequeño, práctico y de excelente calidad.

A tal efecto, se presenta la Tabla 9.

Tabla 9. Propuesta de mejora del producto.

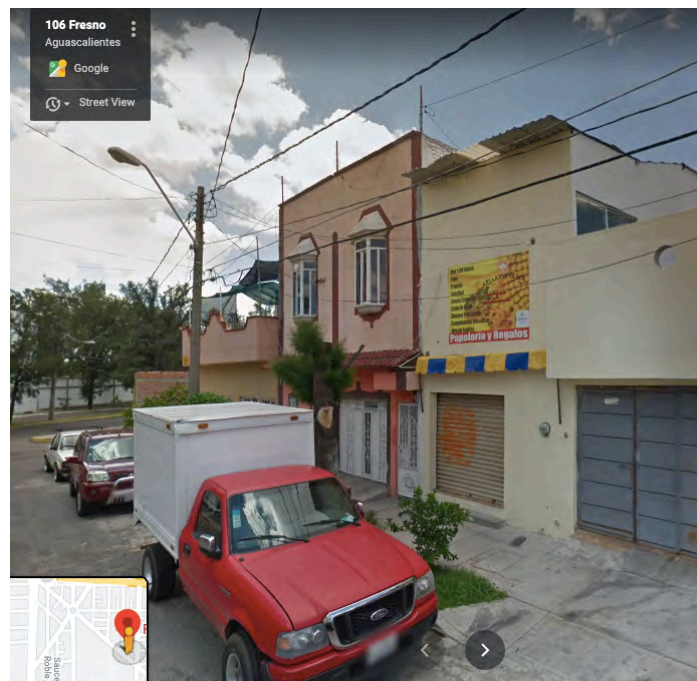
Producto actual	Propuesta de mejora y reforzamiento de imagen
	<p data-bbox="862 401 1422 489">Etiqueta para frasco atomizador de linimento con veneno de abeja.</p> 

Fuente: Elaboración propia.

- Estrategia de Precio: Las ferias y expos son lugares en los que se concentran operaciones comerciales en vivo y en directo, así como una buena opción para medir el mercado, en este sentido las ferias a las que asiste anualmente la empresa sirven para medir a la competencia ya que los stands asignados por los organizadores concentran por sector de la industria cada área.

En este sentido en la empresa se opta por implementar una estrategia de descremado de precios, ya que, se fija un precio por encima de la competencia para que el mercado pueda percibir que el producto posee características únicas que lo hacen mejor que otras marcas, basándose en los atributos de la marca y su diferenciación.

- Estrategia de Plaza: Uno de los aspectos que más requiere atención, además de la homologación de la imagen y logotipo de la marca en las etiquetas de sus productos, en el diseño del local o punto de venta, en el exterior no existe de manera visible el nombre de la empresa, actualmente solo se cuenta con una lona impresa de tamaño medio, como se muestra a continuación:



Fuente: Tomada de Google Maps 2020.

Por esto, el punto de venta debe tener un diseño que aporte a la imagen de la marca, para esto, se proponen algunas acciones para la homologación y reforzamiento de la imagen en el mercado como: el pintado exterior con los colores representativos del logotipo de la marca, que en este caso de acuerdo con el logotipo institucional es en naranja CMYK (0, 45, 100, 0); al interior del punto de venta se recomienda el uso de materiales rígidos, vinilos alusivos a la apicultura con el logotipo de la marca para darle presencia al receptor; destacar y exhibir la calidad y diversidad de productos que puede ofrecer la empresa. Por otro lado, en la actualidad el punto de venta no cuenta con

ninguna marquesina o letrero en el exterior, para promover la marca y mejorar la imagen del mismo, se propone realizar un letrero de acero inoxidable acorde o un material durable que pueda atraer más a los clientes.

- Estrategia de Promoción: De acuerdo con Vit (2005), el veneno de abejas que también se conoce como Apitoxina (del latín Apis que significa abeja, y del griego Toxikon que significa veneno), que como veneno medicinal es quizás el producto de la colmena menos estudiado si se compara con la miel, el polen, el propóleo la cera o la jalea real, y su momento comercial aún ha de llegar. Debido a esto es de importancia dar a conocer sus usos y beneficios hacia los consumidores, como se mencionó las ferias comerciales y exposiciones son un elemento de gran importancia en la estrategia actual de marketing que tiene la empresa, las ventas e impacto que se tiene en este tipo de eventos anuales son cruciales tanto para la marca Apiarios Fama como las demás que existen en el mercado, igualmente se propone continuar con las degustaciones y activaciones para explicar los beneficios del producto.

El reforzamiento y homologación de la imagen institucional de la empresa en todos sus productos, mejorará su posicionamiento y su diferenciación; sin embargo, será importante incrementar su presencia en redes sociales. Por otro lado, el perfil debe actualizarse con todos los productos y su nueva imagen, así como con contenidos relacionados con la apicultura; actualizar la página web y agregar una plataforma para venta online, a través de un carrito de compras, para lo cual ya se tiene un convenio con una paquetería para envíos nacionales, por lo que se debe aprovechar esta herramienta.

Se propone añadir publicidad en el vehículo que transporta la miel y productos del Rancho en el Retoño municipio de El Llano hacia la ciudad de Aguascalientes, a través de un rotulado básico con el nombre de Apiarios Fama, su página web y redes sociales; debido a que el vehículo está en

movimiento puede llegar a más público que una valla publicitaria en un punto fijo.

4.2.8.2. Presupuestos de marketing.

En la Tabla 10, se presentan el presupuesto del plan de marketing.

Tabla 10. Presupuesto del Plan de Marketing.

PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING				
ESTRATEGIA	MATERIAL PARA LLEVARLO A CABO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Producto				
Adecuación de la imagen de etiquetado de producto linimento c/apitoxina	Gastos contemplados de operación	1	\$ -	\$ -
Precio				
Precio por descremado	Gastos contemplados de operación	0	\$ -	\$ -
Plaza				
Punto de venta	Viniles	4	\$ 500.00	\$ 2,000.00
Exteriores	Logo exterior en aluminio	1	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
Promoción				
Venta personal (ferias y expos)	Gastos contemplados de operación	0		
Publicidad impresa	Paquete de volantes	2000	\$ 600.00	\$ 600.00
	Paquete tarjetas de presentación	1000		
	Lonas	2	\$ 90.00	\$ 180.00
	Carteles	20	\$ 200.00	\$ 200.00
	Rotulación de vehículo (vinil microperforado)	1	\$ 550.00	\$ 550.00
	Stands con apoyo de Gobierno (FNSM, Festival Calaveras)		\$ -	\$ -
	Inversión en redes sociales	9 meses	\$ 300.00	\$ 2,700.00
	Carrito de compras página web	1	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00

PRESUPUESTO TOTAL	\$ 21,230.00
-------------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla solo se presenta la propuesta de inversión que la empresa debe hacer para implementar el plan, el cuál sería de \$21,230.00 pesos. Todos estos gastos serán pagos únicos a excepción de la inversión mensual en redes sociales por compra de publicidad para la empresa.

4.2.8.3. Cronograma de actividades.

Será necesario especificar los tiempos en los que las estrategias del plan tendrán que ser aplicadas con el fin de cumplir su objetivo, estas actividades se plantean comenzar en el mes de marzo, comenzando con la etapa de floración de primavera y hasta diciembre.

A continuación se muestra en la Tabla 11 el cronograma de actividades del plan de marketing propuesto, que contempla este período, cabe señalar que varias actividades se pueden realizar durante tiempo indefinido para que los esfuerzos de mercadotecnia den los resultados esperados.

Tabla 11. Cronograma del Plan de Marketing.

CRONOGRAMA DEL PLAN DE MARKETING											
Estrategia	Actividades	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Producto											
Adecuación de la imagen de etiquetado de producto linimento c/apitoxina	Adecuación de etiquetado de todas las líneas de productos										
Plaza											
Punto de venta	Adecuación e instalación de vinilos en la tienda										
Exteriores	Colocación de logo exterior										
Promoción											
Venta personal (ferias y expos)	Organización y preparación para el stand										
Publicidad impresa	Entrega de tarjetas de presentación										
	Volanteo										
	Colocación de cartéles										
	Colocación de lona										
	Rotulación de vehículo (vinil microperforado)										
	Participación en Stand (FNSM, Festival Calaveras)										
	Inversión en redes sociales										
	Carrito de compras página web										
Precio											
Estrategia por descremado	Adecuar el precio del producto tomando en cuenta a la competencia para detastacar atributos										

Fuente: Propuesta del plan de marketing para la empresa Apiarios Fama.

4.2.9. Implementación, evaluación y control.

La propuesta del plan de marketing requiere un control de todas las acciones y estrategias programadas en el cronograma de manera constante, un seguimiento adecuado del plan asegura su éxito, debido a que las MIPyMES, empresas en general y consumidores enfrentan situaciones cambiantes y adversas por lo que el plan mismo esta propenso a que alguna estrategia fracase o tenga que cambiar y no funcione con la efectividad con la que se planteó y por esto mismo tenga que sufrir adecuaciones.

En este sentido, Lamb et.al. (2011), menciona que una vez que se ha implementado el plan de marketing es necesario evaluarlo, es decir, medir el grado al que los objetivos de marketing se han cumplido en el período establecido, que en este caso se plantea de marzo a diciembre de 2022, cuando comienza la temporada de floración y previo a la participación en la Feria Nacional de San Marcos, que es un evento muy importante para la marca en cuanto a ventas y exposición de marca.

Sin embargo, debido a la contingencia que existe por el COVID-19, es probable que está aún no se lleve a cabo, por lo que será necesario contemplar y cumplir con la aplicación de acciones como: la estrategia de montar el carrito de ventas en la página web y dominio con los que ya cuenta la empresa; así como su presencia en redes sociales para mantener las ventas de los productos.

Al final del período deberá hacerse una junta y retroalimentación con el personal y así como un seguimiento hacia los clientes para investigar su grado de percepción y satisfacción hacia la marca, esto permitirá detectar áreas de oportunidad e incluso nuevas estrategias a seguir.

Control de acciones.

Se manejará un formato de control mensual con el objetivo de dar seguimiento a las acciones a realizar, el avance que se lleve y para garantizar el cumplimiento de las mismas. Se definirá la acción programada, seguido por

la fecha límite en que se debe realizar, si se cumplió o no, los responsables de dicha acción, la firma del gerente o encargado. La propuesta de formato se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12. Formato de seguimiento y control de acciones programadas.

Acción Programada	Fecha programada para la acción	SI / NO Se llevó a cabo	Comentarios y Observaciones	Responsable	Firma
Adecuación de imagen de etiquetado de productos.	Marzo			Diseñador / Gerente	
Adecuación e instalación de vinilos en punto de venta.	Marzo			Diseñador / Gerente	
Organización y preparación de Stand	Inicio 1 de Marzo				
Colocación de logo exterior en tienda.	Marzo			Gerente	
Volanteo, acciones de promoción en Stand.	Inicio Marzo – Abril y Mayo			Gerente / ayudantes de ventas	
Adaptación de carrito de compras en sitio web	Inicio 1 de julio			Gerente / Técnico	

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

En este caso práctico el objetivo general fue proponer a la empresa Apiarios Fama un plan de marketing que oriente el desarrollo de su mercado regional y los específicos estuvieron orientados a desarrollar un análisis situacional (diagnóstico) de la empresa; analizar la literatura relativa para la identificación, evaluación y selección del modelo de plan de marketing, que más se ajuste a las características de la empresa y realizar una propuesta de un plan de marketing en función al modelo seleccionado, que atienda las necesidades de la empresa, los cuales fueron cumplidos en su totalidad.

Para iniciar el diagnóstico se realizó una observación directa y entrevista a profundidad de 39 preguntas a la gerente de la empresa, donde se pudo comprobar una serie de información desglosada en seis unidades temáticas que permitieron conocer aspectos internos y externos sobre la historia de la empresa, actividades de exportación, posibles problemáticas, fortalezas, producción y aspectos vinculados directamente con cantidad de empleados, apoyos recibidos, competidores y productos que ofrece. Una vez realizado el diagnóstico se comprobó que efectivamente carecía de una guía documental o un plan de marketing que orientara sus decisiones en torno al crecimiento y mejora de los productos que ofrece, por lo que fue adecuada y necesaria la propuesta que se les ofreció.

De manera simultánea, se revisó copiosa literatura para seleccionar el modelo de marketing más adecuado, el cual fue el de Lamb, Hair y McDaniel, por ser considerado como amigable hacia las MIPyMES, que contempla cinco pasos para la ejecución del plan de marketing: definición de la misión de negocios (para reconocer la misión, visión y a que se dedica la empresa); análisis de la situación FODA (fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas); objetivos que se aspiran lograr; estrategia de marketing (estrategia de mercado meta y mezcla de marketing: producto, plaza, promoción y precio) e implementación, evaluación y control (para fijar

actividades específicas, cronograma para la implementación e impacto financiero).

Se comenzó la propuesta de plan de marketing con un análisis interno y externo producto de la observación y la entrevista realizada, lo que permitió generar la matriz FODA, que en rasgos generales permitió reconocer como principales fortalezas que: se cuenta con una diversa gama de productos competitivos y de valor agregado, que abarcan desde la miel natural, hasta suplementos alimenticios, cosméticos, cremas corporales, pomadas, linimentos, productos de belleza, jabones artesanales, y confitería; con un punto de venta propio, ubicado en el mismo lugar donde viven los dueños de la empresa, se cuenta además con clientes en la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey y Tampico; que se busca la innovación y desarrollo constante de nuevos productos; se cuenta con apiarios ubicados en un rancho propio ubicado en el Retoño, municipio de El Llano, Aguascalientes, lo que permite una vigilancia y control sanitario y de calidad; al ser una empresa familiar se observa baja rotación, los hijos están aprendiendo el negocio por lo que la empresa tiene futuro en ese rubro; experiencia de 17 años en la producción y manejo de la apicultura; profundo amor y respeto a las abejas, aunado al reconocimiento de las ventajas que tiene un alimento como la miel y otro tipo de productos derivados y valoración por el trabajo en familia y por el emprendimiento.

Como oportunidades: que la miel que se produce en México es de muy buena calidad por el clima, que hay un mercado en crecimiento y expansión debido a la megatendencia salud, con consumidores que buscan productos naturales y se preocupan por el cuidado de las abejas y del medio ambiente, y la existencia además de ferias y expos que se realizan a través de la SEDEC (Secretaría de Economía del Estado de Aguascalientes) o la SEDRAE (Secretaría de Desarrollo Rural y Agroempresarial) las cuales apoyan con espacios para la instalación de stands para venta en eventos.

Como debilidades: que no se cuenta con documento guía, que propicie la planeación de esfuerzos de mercadotecnia para un crecimiento marcado por objetivos; que la imagen gráfica y de etiquetado de sus productos no está homologada y se encuentra desactualizada en el cumplimiento a los cambios en la NOM 051-SCFI/SSA1-2010; que la marca no cuenta con una plataforma para venta en línea, lo hace solamente a través de la aplicación mercado libre, además que no se cuenta con estrategias de promoción de ventas y que no usan herramientas tecnológicas para potenciar las ventas exitosas de productos, es decir, no aplican el social marketing, que comprende el uso de redes sociales y todo tipo de medios de carácter electrónico para generar reconocimiento y exposición de la marca, por medio de la publicidad por la web haciendo visibles muchos productos.

Y como amenazas la presencia de plagas, sequía, cambio climático y competencia desleal, la entrada de productos adulterados e imitadores de miel al país, provenientes de China principalmente. Los cuáles se producen sin controles sanitarios y llegan a precios más bajos lo que ha provocado una caída en los precios de la miel; uso cada vez mayor de productos e insecticidas utilizados en la agricultura que provocan daño a las abejas, que algunos competidores tienen un mayor desarrollo de plataformas para comercialización de sus productos y falta de apoyo para poder crecer más en cuanto a maquinaria y asesorías para la exportación.

Así se desarrolló la propuesta del plan de marketing, con los objetivos de dar a conocer el punto de venta de la marca Apiarios Fama, fidelizar a los clientes ubicados en otras ciudades, incrementar la presencia de la marca en redes sociales y resaltar que se trata de un producto hecho en Aguascalientes. La misma estuvo basada en las 4P's de la mezcla de marketing, aportando que se continúe con degustaciones, presencia y promoción en las ferias y expos a las que anualmente se asiste, que todos los productos se encuentren homologados para bajo la marca y logotipo de Apiarios Fama para mejorar su posicionamiento, que se genere un presupuesto para el control de gastos de mercadotecnia e incrementar y mantener la presencia en redes sociales.

Como estrategia de producto, se propuso homologar la imagen en el etiquetado de todos los productos y sus líneas que maneja la empresa, ya que, actualmente no se encuentran debidamente etiquetados, no todos tienen el logotipo de la marca y tampoco cumplen con las reglas de etiquetado establecidas en la NOM-051-SCFI/SSA1-2010. Como estrategia de precio se propuso que sigan asistiendo a ferias y exposiciones para medir el mercado y la competencia y se dediquen a mostrar sus productos y ofrecer degustaciones, sin bajar el precio, pero mostrando su superior calidad. Como estrategia de plaza se propuso cambiar la imagen y logotipo de la marca en las etiquetas de sus productos, en el diseño del local o punto de venta, ya que en el exterior no existe de manera visible el nombre de la empresa y como estrategia de promoción que den a conocer sus productos y derivados, sus beneficios, sus bondades, sus precios competitivos y su calidad, a través de ferias comerciales y exposiciones, ofreciendo degustaciones.

Se les presento un presupuesto y un cronograma de actividades para que se cumplan los objetivos del plan, para que se invierta sobre todo en redes sociales por compra de publicidad para la empresa. Todo deberá estar sujeto a una evaluación para medir los resultados hacerse una junta y retroalimentación con la gerencia y el personal y así como un seguimiento hacia los clientes para investigar su grado de percepción y satisfacción hacia la marca, esto permitirá detectar áreas de oportunidad e incluso nuevas estrategias a seguir.

REFERENCIAS

Acerenza, M. (2011). *Marketing internacional*. México: Trillas.
<http://dibpxy.uaa.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cabcat04898a&AN=ua.000182054&lang=es&site=eds-live&scope=site>.

Aguilera, E., Gálvez, M y Hernández, O. (2015). *La influencia del marketing mix en la competitividad de la PYME manufacturera de Aguascalientes*. Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 75-95.

Albert, M. (2007). *La investigación educativa: claves teóricas*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.

Andrade, C., Fucci, M y Morales, M. (2010). Estrategias de marketing promocional en unidades de servicio de información de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*. Vol XVI (1), 68-79. <http://www.redalyc.org/pdf/280/28016297007.pdf>.

Ángel, M., Magaña, M., Roberto, J., García, S y Enrique, P. (2017). Competitividad y participación de la miel mexicana en el mercado mundial *Competitiveness and participation of Mexican honey in the world market*, 8(1), 43–52. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22319/rmcp.v8i1.4304>

Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. (1 ed.). México: Pearson Educación.

Arriaga, F., Ávalos, David y Martínez, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. *Revista Ximhai*, vol. 13 (3), 417-424. Universidad Autónoma Indígena de México El Fuerte. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070025.pdf>.

Ballesteros, R., Jorge, U y Lozano, T. (2013). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. México: Ecoe Ediciones.

Beltrán, M. (2018). *Iniciativa que reforma y adiciona el artículo 1o. de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación a cargo de la Diputada María Luisa Beltrán R. Grupo Parlamentario*. http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2018/04/asun_3707557_20180426_1521655311.pdf.

Best, R y Cámara, D. (2008). *Marketing estratégico*. Traducción Dionisio Cámara Ibáñez.

Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. (4 ed.). Madrid: Pearson Educación.

Bradbear, N. (2005). *La apicultura y los medios de vida sostenibles*. Organización para las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura.

Braidot, N. (1996). *Marketing total*. Argentina: Macchi.

Castell, F. (2017). *Plan de marketing: Miel Mediterráneo*. Tesis de Maestría en Administración. España, Universitat Miguel Hernández de Elche. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3695/1/CASTELL%20AGULL%C3%93%20FRANCISCO.pdf>.

Cabrera, M. (2018). *Impacto del uso de las redes sociales como estrategia de marketing en las ventas de Sociedad Predial y Mercantil Milatex S.A.* Tesis de Maestría. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11703/1/T-UCSG-POS-MAE-201.pdf>.

Campos, L., Leiva, P y Sánchez, Y. (2018). El mercado internacional de la miel de abeja y la competitividad de México. *Revista de Economía*, XXXV(90), 87–123.
Consulado General de la República Argentina. (2018). Perfil de Mercado Miel Natural en Alemania Junio 2018.

Chiavenato I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw Hill.

Cohen, W. (2005). *The marketing plan*. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edshlc&AN=edshlc.009687936.X&site=eds-live>.

Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. 1ª. Ed. en español. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A.

Fernández, D. (2016). *Marketing Mix*. Corporación Universitaria Remington. Medellín-Colombia.

Fisher, L y Navarro, A. (1996). *Introducción a la investigación de mercados*. México: D.F.

Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*. (4a ed.). México: McGraw Hill.

González, J y Rodríguez, M. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. España: Díaz de Santos.

Gutiérrez, S. (2015). Emprendimiento en las empresas familiares. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, Vol. 4 (7), 1-19
file:///C:/Users/Windows%20Seven/Downloads/Dialnet-EmprendimientoEnLasEmpresasFamiliares-5294260.pdf.

Hernández, R., Fernández, C y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (Quinta ed.). México D.F: McGraw-Hill.

Hurtado, I y Toro, J. (1995). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Episteme Consultores.

Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. 3a Edición. México: Pearson Educación.

Koontz, H y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración, un enfoque internacional*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

Kotler, P y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. (14 ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P. (1992). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación implementación y control*. Madrid, España: McGraw-Hill.

Kotler, P., Armstrong, G., Martínez, M y Garza, C. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
<http://dibpxy.uaa.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat04898a&AN=ua.000182529&lang=es&site=eds-live&scope=site>.

Lamb, Ch., Hair, J y McDaniel, C. (2011). *Marketing*. (11a. ed.). México: Cengage Learning. <https://elibro.net/es/lc/uaa/titulos/93270>.

Latorre, A.; Del Rincón, D y Arnal, J. (1997). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona, España: Hurtado Ediciones.

Martínez, J. (2010). *Marketing*. Firms Press. <https://elibro.net/es/lc/uaa/titulos/36395>.

Martínez, Arroyo, Aguilar, Alvarez, Santoyo y Aguilar (2018)

McCarthy, E y Perreault, W. (2001). *Marketing: un enfoque global*. México: McGraw-Hill.

Mercado, H. (2011). *Comercio internacional I: importación-exportación*. México : Limusa : Grupo Noriega Editores.

Mintzberg, H y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y caso*. Edo. de México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. (1ª ed.). Brasil: Publicaciones de la Universitat Jaume I. DOI: <http://dx.doi/10.6035/sapientia74>, 1-159.

Porter, M., Bueno, E y Rosas, R. (2012). Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. *Pirámide*. <http://dibpxy.uaa.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab04898a&AN=ua.000186031&lang=es&site=eds-live&scope=site>.

Quevedo, M y Ormaza, J. (2019). *The marketing plan as a management tool in the marketing processes*. O plano de marketing como ferramenta de gestão nos processos de comercialização Resumen, 4(1), 100–115. <https://doi.org/10.23857/pc.v4i1.873>.

Rivera, I., Paz, Y y Flóres, L. (2020). Comercialización de miel en Huajuapán de León: desafíos y oportunidades. *Revista NOVUM de Ciencias Sociales Aplicadas*, V. I (10), 124-146. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5713/571361695007/html/index.html>.

Rivera, M. (2015). *La evolución de las estrategias del Marketing en el entorno digital: implicaciones jurídicas*. Tesis doctoral para la Universidad Carlos III de Madrid. España.

Rodríguez, G., Gil, J y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada, España: Aljibe.

Román, D. (2016). *Un análisis de las promociones de ventas al consumidor: los cambios que supone la introducción de los Smartphones en esta táctica de marketing*. Tesis Doctoral, España. Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya. https://www.thesisred.net/bitstream/handle/10803/385276/tesdoc_a2016_roman_david_analisis_promociones.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Salazar, D y Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial?. *Multiciencias*, vol. 6 (1), 1-18. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>.

Santesmases, M. (2015). *Marketing: conceptos y estrategias*. (6a. ed.). México: Grupo editorial Patria.

Serna, M. (2017). *Propuesta de un plan de marketing digital para la empresa Cabeza Ajena*. Tesis de Maestría en Ciencias Contables y Administrativas. Universidad Autónoma de Aguascalientes. <https://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/11317/1365/419259.pdf?sequence=1&isAllowed=y><http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/123456789/1365>.

Steiner, G. (1999). *Qué es la planeación estratégica*. México. CECSA. .

Shanghai, C. *El mercado de miel en china*.

Suárez, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 01(022), 209-227. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4943>.

Tevelán, G. (2017). *Estrategias de la mezcla de mercadeo para mejorar el posicionamiento de una marca de embutidos comercializada en la ciudad de Guatemala*. Tesis de Maestría. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5652.pdf. [Consulta: agosto 25].

Urango, P. (2019). *Estrategias de marketing para el área comercial de la microempresa apícola “La Reina” del municipio de Cereté-Córdoba*. Tesis de Maestría en Administración de Organizaciones. Colombia, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/27983/1/1064992866.pdf>.

Valero, G., Rodenes, M y Rueda, G. (2016). La internacionalización de las empresas exportadoras. Estado de la cuestión. *Revista Lebrer*, No 8, 127-147. Colombia, Universidad Santo Tomás. <file:///C:/Users/Windows%20Seven/Downloads/Dialnet-LaInternacionalizacionDeLasEmpresasExportadorasEst-6069733.pdf>.

Vega, J. (2012). *Una propuesta de plan de mercadotecnia para una empresa agroindustrial del Estado de Aguascalientes*. Tesis de Maestría en Ciencias Contables y Administrativas. Universidad Autónoma de Aguascalientes. <https://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/123456789/943>.

Vit, P. (2005). Productos de la colmena secretados por las abejas: Cera de abejas, jalea real y veneno de abejas. *Revista Del Instituto Nacional de Higiene Rafael Rangel*, 36, 35–42. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-04772005000100006&nrm=iso.

ANEXOS

Anexo A.

A continuación se presenta la guía de preguntas que fueron realizadas en la entrevista a profundidad.

Nombre de la empresa: _____

Tiempo de operación: _____

Número de empleados: _____

Nombre del entrevistado: _____

Historia:

Para iniciar me gustaría platicar con usted sobre la historia de la empresa, ¿me podría narrar sus orígenes y cómo han evolucionado?

1.- ¿Cómo inicia la empresa?

2.- ¿En qué año?

3.- ¿Cuál es la principal actividad que lleva a cabo la empresa?

4.- ¿Cuáles son los productos que produce y distribuye la empresa?

5.- ¿Siempre han sido los mismos productos?

6.- ¿En relación con los productos que desarrollo, utilizan una sola calidad o varias?

7.- ¿Dónde se ubica? ¿Desde un inicio se ubicaba en el mismo lugar?

8.- ¿La venta de sus productos es únicamente para la ciudad de Aguascalientes?

9.- ¿A dónde distribuye o ha distribuido?

10.- ¿A qué ferias o expos ha asistido o asiste regularmente?

11.- ¿Ofrece garantías a sus clientes?

12.- ¿Qué canales utiliza para la distribución de sus productos?

13.- ¿Realiza actividades de promoción y publicidad?

14.- ¿Cómo establece el precio de sus productos?

15.- ¿Cuenta con algún programa de descuento por volumen?

16.- ¿Qué políticas de pago maneja? Ya sea crédito, efectivo, terminal, cheques, etc.

17.- ¿Tiene algún perfil de clientes?

- 18.- ¿Cuenta con una base de datos o un registro con sus clientes?
- 19.- Además de su mercado actual ¿pretende abarcar otro tipo de clientes?

Exportación:

- 20.- ¿Alguna vez ha exportado? Si es así, cuál es el volumen de las exportaciones que tuvo?
- 21.- ¿A qué países?
- 22.- ¿En qué años?
- 23.- ¿Qué productos exportó?
- 24.- En caso de que haya exportado, ¿cuál era el precio que se ofrecía?
- 25.-¿Qué tanto se vio beneficiada la empresa con tal exportación?
- 26.- ¿La empresa conoce los documentos y trámites necesarios para exportar?
- 27.- ¿De qué manera promovieron sus productos en el extranjero?
- 28.- Si no han exportado, ¿cuáles son las barreras que han tenido para no hacerlo?

Problemáticas:

- 29.- ¿Cuáles considera que sean las principales fortalezas y debilidades de su empresa o del sector de la industria apícola?
- 30.- ¿Cuáles considera que sean las principales amenazas y oportunidades de su empresa o del sector de la industria apícola?
- 31.- ¿Qué dificultades ha atravesado la empresa?
- 32.- ¿Cómo las ha superado?

Fortalezas:

- 33.- ¿Cuáles son sus principales fortalezas en comparación con sus competidores?
- 34.- Qué tan competitivo se consideran en cuanto a:
- Capacidades del recurso humano:
 - Capacidades de innovar y mejorar sus operaciones y productos:
 - Capacidades para obtener y utilizar bien los recursos financieros:
 - Capacidades para dirigir el negocio:
 - Capacidad para asociarse con otras empresas o agrupaciones y trabajar en conjunto:

- Capacidad comercial para atender adecuadamente a sus consumidores y para llegar a nuevos mercados:

Producción:

- 35.- ¿Qué productos maneja?
- 36.- ¿Cuáles son sus productos estrella?
- 37.- ¿Qué precios maneja en sus productos principales?
- 38.- ¿Aproximadamente cuánta producción es capaz de producir la empresa por mes?
- 39.- ¿Existe alguna temporada que beneficie la producción de sus productos?
- 40.- ¿Qué tipo de maquinaria utilizan para la producción?
- 41.- ¿Actualmente se tienen excedentes en producción?
- 42.- ¿Qué variedades de miel produce?
- 43.- ¿Porqué les interesó el sector de productos de belleza?

Empresa:

- 44.- ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?
- 45.- ¿La empresa cuenta con algún apoyo por parte del gobierno?
- 46.- ¿Quién es el competidor directo de la empresa?
- 47.- ¿Ubica algún producto similar que compita con sus productos de belleza?