



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

CASO PRÁCTICO

**UNA PROPUESTA DE PLAN DE MERCADOTECNIA PARA UNA
EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**

PRESENTA

Ing. Javier Eduardo Vega Martínez

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

AREA MERCADOTECNIA

TUTOR

M.C.I Elena Patricia Mojica Carrillo

COMITÉ TUTORAL

Dra. María del Carmen Martínez Serna

Dra. Yesenia Pinzón Castro

Aguascalientes, Ags, 17 Septiembre 2012

DRA. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio de la presente como Comité Tutorial designado del alumno; JAVIER EDUARDO VEGA MARTÍNEZ, con ID 45367 quien realizó el caso práctico titulado: "UNA PROPUESTA DE PLAN DE MERCADOTECNIA PARA UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES" y con fundamento en el artículo 175, apartado II, del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que pueda proceder a imprimirla, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado correspondiente de la Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área Mercadotecnia.

Ponemos lo anterior a su consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un atento saludo.

ATENTAMENTE
Aguascalientes, Ags. 14 de Septiembre de 2012.
"SE LUMEN PROFERRE"


M.C.I. ELENA PATRICIA MOJICA CARILLO
DIRECTOR


DRA. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
Lector 1


DRA. SANDRA YESENIA PINZON CASTRO
Lector 2

c.c.p.- Alumno
c.c.p.- Secretaria de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p.- Secretaria Técnica de la MCEA
c.c.p.- Jefatura del Depto. De Mercadotecnia
c.c.p.- Consejero Académico área Mercadotecnia



DICTAMEN DE REVISIÓN DE LA TESIS / TRABAJO PRÁCTICO

DATOS DEL ESTUDIANTE	
NOMBRE: Javier Eduardo Vega Martínez	ID (No. de Registro): 45367
PROGRAMA: Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas	ÁREA: Mercadotecnia
TUTOR/TUORES: M.C.I. Elena Patricia Mojica Carrillo Dra. María Del Carmen Martínez Serna Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro	
TESIS ()	TRABAJO PRÁCTICO (X)
TÍTULO: Una propuesta de plan de mercadotecnia para una empresa agroindustrial del Estado de Aguascalientes.	
OBJETIVO: Desarrollar una propuesta de plan de mercadotecnia para una empresa agroindustrial del Estado de Aguascalientes.	
DICTAMEN	
CUMPLE CON CRÉDITOS ACADÉMICOS:	(X)
CONGRUENCIAS CON LAS LGAC DEL PROGRAMA:	(X)
CONGRUENCIA CON LOS CUERPOS ACADÉMICOS:	(X)
CUMPLE CON LAS NORMAS OPERATIVAS:	(X)
CONINCIDENCIA DEL OBJETIVO CON EL REGISTRO:	(X)

Aguascalientes, Ags. a 14 de Septiembre de 2012.

FIRMAS


Dra. María Del Carmen Martínez Serna
CONSEJERO ACADÉMICO DEL ÁREA


M.A. Alberto Pontón Castro
SECRETARIO TÉCNICO DEL POSGRADO


Dra. Laura Romo Rojas
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN
Y POSGRADO

Código: FO-040200-23
Revisión: 00
Emisión: 21/02/11



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

Oficio No. /CCEA / D / 037 / 2012

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumno(a) **JAVIER EDUARDO VEGA MARTINEZ** con Id 45367, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS (MERCADOTECNIA), con el título **UNA PROPUESTA DE PLAN DE MERCADOTECNIA PARA UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**, este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis (Directora)	M.C.I. ELENA PATRICIA MOJICA CARRILLO
Lector 1	DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
Lector 2	DRA. SANDRA YESENIA PINZON CASTRO

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags. 14 de septiembre de 2012
" SE LUMEN PROFERRE "

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p.- Depto. de Apoyo al Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestría

*mchn

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios.

A mis adorados padres y hermanos,

a mi novia,

Por su incondicional apoyo, en los momentos más difíciles de este proceso en mi vida, ya que sin ellos no hubiera podido concluirlo.

De la misma manera me gustaría agradecerle a mis profesores y tutores que me apoyaron para la culminación de este trabajo, así como a mi *Alma Mater La Universidad Autónoma de Aguascalientes*, grandiosa institución de educación y mi segunda casa a lo largo de muchos años de mi vida, la cual me brindó su apoyo para lograr culminar mis estudios por lo que estoy y estaré eternamente agradecido.

RESUMEN

Dada la creciente necesidad de las empresas actuales de responder efectivamente en un entorno cada vez con una creciente competencia, especialmente si el problema se agudiza cuando se habla de micro-empresas, en las cuales es imprescindible que se tenga de forma clara y objetiva las acciones que se desarrollaran en un tiempo y entorno definido, se hacen necesarios los estudiosos de las diferentes disciplinas y funciones dentro de la dirección de las empresas, ya que constantemente desarrollan herramientas útiles para que puedan ser utilizadas por los dirigentes de las organizaciones para el logro de sus objetivos.

Con el fin de obtener el grado de maestro en ciencias económicas y administrativas se desarrolló una propuesta de plan de mercadotecnia para una microempresa del giro agroindustrial, para ello se elabora un caso práctico en donde se hizo inicialmente la revisión de la literatura con respecto a los diferentes modelos teóricos, seleccionando uno de ellos para desarrollar el proceso, partiendo de un diagnóstico de la empresa para conocer sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas en el medio ambiente cambiante.

Para la intervención de la organización se utilizaron diversas técnicas, entre ellas, un grupo de enfoque con los clientes, la observación de procesos, entrevistas de los actores dentro de la empresa.

Se encontró que la empresa tiene clara su visión y misión a largo plazo, su enfoque estratégico está determinado, sin embargo, tiene áreas de oportunidad importantes en cuanto al establecimiento de sus planes a corto plazo de mercadotecnia, ya que requiere definición de cuáles acciones y cómo se desarrollarán para el logro de su enfoque estratégico.

Como resultado se apoya a la administración de la microempresa a desarrollar un plan de mercadotecnia que contenga, los objetivos, las estrategias de mercadotecnia, así como sus acciones e implementación de las mismas, para el período de un año de actividades, considerando el entorno, así como sus recursos y capacidades.

Palabras clave: Plan de Mercadotecnia.

RESUMEN EN INGLÉS

Given the growing need for businesses today to respond effectively in an environment with ever increasing competition, especially the problem becomes acute when it comes to micro-enterprises, which is essential to have a clear and objective actions be developed in a defined time and environment, which is why scholars of different disciplines and functions to give the company management to continuously develop useful tools that can be used by leaders of organizations to achieve their objectives .

In order to obtain the degree of Master in Economics and Management Sciences developed a proposed marketing plan for a small business of agro industries, for it develops a case study where it was initially the literature review regarding different theoretical models, selecting one of them to develop the process, based on a diagnosis of the company to know their strengths and weaknesses and the opportunities and threats in the changing environment. For the intervention of the organization used various techniques, including a focus group with customers, observing processes, interviews of the actors within the company.

It was found that the company has a clear vision and long-term mission, its strategic approach is determined, however, has significant opportunity areas in the establishment of their short-term marketing plan because it requires defining which actions and how to develop for the attainment of its strategic focus.

As a result, the administration supports microenterprise develop a marketing plan that contains, objectives, marketing strategies, and their actions and implementation thereof, for the period of a year of activities, considering the environment, well as its resources and capabilities.

Key words: Marketing plan

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN..... 6

I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 9

1.2 Justificación 12

1.3 Problema de Investigación 14

1.4 Objetivo General del Trabajo 19

1.5 Objetivos Específicos 19

II. MARCO TEÓRICO 20

2.1 La planeación estratégica su definición y beneficios 20

2.1.1 Planeación 20

2.1.2 Estrategia..... 21

2.1.3 La Planeación Estratégica y su naturaleza 22

2.1.4 Premisas para la planeación. 22

2.1.5 Beneficios de la Planeación Estratégica..... 25

2.2 La planeación estratégica de la mercadotecnia y la estrategia corporativa..... 25

2.2.1 Papel de la mercadotecnia en la planeación estratégica..... 26

2.2.2 El papel de la mercadotecnia en la empresa 26

2.3 El marketing estratégico y marketing operativo 27

2.3.1 Marketing Estratégico 27

2.4 Análisis de diferentes modelos de planeación de mercadotecnia. 28

2.4.1 Modelo de planeación de mercadotecnia de Walker, Boyd, Mullins, Larréché (2005) 29

2.4.2 Modelo de Planeación de mercadotecnia según Kotler (1989) 31

2.4.3 Modelo de Planeación de Mercadotecnia de M. Pride - Ferrell (1997) 33

III METODOLOGÍA DEL TRABAJO 35

3.1 Los beneficios de la metodología Intervención – Acción 35

3.2 Metodología de intervención acción. 36

3.2 Modelo de Planeación de Mercadotecnia para la intervención de la empresa. Pride y Ferrell (1997)..... 40

CAPÍTULO IV DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADOTECNIA 46

4.1 Resumen ejecutivo 46

4.2 Análisis del entorno 47

4.2.1 El entorno del marketing 47

4.2.2 Mercado Meta Actual.....	72
4.2.3 Objetivos de marketing y desempeño actuales.....	72
4.3 Fortalezas y debilidades.....	74
4.4 Oportunidades y Amenazas.....	76
4.5 Objetivos del marketing.....	78
4.6 Estrategias de marketing.....	79
4.6.1 Mercado Objetivo.....	80
4.7 Evaluación y control.....	106
CONCLUSIONES.....	110
GLOSARIO.....	113
BIBLIOGRAFIA.....	115



INDICE TABLAS

Tabla No. 3-1 Características de las sesiones de grupo	38
Tabla No. 3-2 Evaluación del método de observación personal	38
Tabla No. 4-1 Comparación de marcas del mercado de Chimichurri, variables Precio y Presentación	48
Tabla No. 4-2 Categorías y variables de los productos en el mercado de chimichurri	49
Tabla No. 4-3 Comparativo de características de Marcas en relación con los productos de la competencia	50
Tabla No. 4-4 Resultado de Atributos del Focus Group de la canefa	50
Tabla No. 4-5 Resultado de Atributos del Focus Group de la Marca A	52
Tabla No. 4-6 Resultado de Atributos del Focus Group de la marca B	53
Tabla No. 4-7 Análisis de Fuerzas Tecnológicas	57
Tabla No. 4-8 Valoración de tendencias del ambiente Tecnológico	58
Tabla No. 4-9 Análisis Fuerzas Económicas	61
Tabla No. 4-10 Valoración de las tendencias del ambiente económico	62
Tabla No. 4-11 Análisis fuerzas políticas y legales	65
Tabla No. 4-12 Valoración fuerzas políticas y legales	66
Tabla No. 4-13 Análisis de fuerzas sociales	67
Tabla No. 4-14 Valoración de las tendencias del ambiente social	68
Tabla No. 4-15 Análisis de los Factores Demográficos	70
Tabla No. 4- 16 Valoración de las tendencias del ambiente demográfico	70
Tabla No. 4-17 Fortalezas y Debilidades de la Empresa	74
Tabla No. 4-18 Oportunidades y Amenazas	76
Tabla No. 4-19 Estrategia de Producto	86
Tabla No. 4-20 Estrategia de Promoción	91
Tabla No. 4-21 Estrategia de Precio	96
Tabla No. 4-22 Tabla costo/beneficio por nivel de precio	99
Tabla No. 4-23 Estrategia de Plaza	99
Tabla No. 4-24 Análisis de Alternativas de Canales de Distribución	101
Tabla No. 4-25 Cronograma de Actividades	105
Tabla No. 4-26 Estándar Objetivo General	107
Tabla No. 4-27 Estándar objetivo Producto	107
Tabla No. 4-28 Estándar Objetivo promoción	107

Tabla No. 4-29 Estándar Objetivo precio	108
Tabla No. 4-30 Estándar Objetivo plaza	108
Tabla No. 4-31 Formato de Evaluación	109



ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfica No. 1 Proceso para seleccionar un mercado objetivo Pride y Ferrell (1997)	42
Gráfica No. 2 Posicionamiento de Chimichurris caseros	86
Gráfica No. 3 Representación gráfica de la estrategia de Jalar	94



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó para la obtención del grado de Maestro en Ciencias Económicas y Administrativas.

El trabajo realizado consiste en una intervención práctica de manera individual en una empresa del estado de Aguascalientes cuyo objetivo general fue desarrollar una propuesta de un plan de mercadotecnia.

El objetivo fundamental de la mayoría de las empresas (incluida a la intervenida) es la supervivencia y la generación constante de utilidades que ayuden al crecimiento de la misma. El marketing contribuye de manera directa al logro de este objetivo ya que realiza diferentes actividades fundamentales como la investigación de los deseos del cliente así como su satisfacción, diseño de ofertas de productos, determinar precios, entre otros.

Actualmente la empresa intervenida no cuenta con planes de mercadotecnia formales que guíen sus acciones para la satisfacción de sus clientes y el servicio del mercado que atiende.

La empresa a la cual se realizó la propuesta es una microempresa del giro agroindustrial del estado de Aguascalientes que se dedica a la elaboración de aderezos tipo chimichurri (aderezo a base de ajo y aceite) y actualmente no implementa la planeación de mercadotecnia.

El presente consta de cinco Capítulos los cuales son: Planteamiento del problema, en este capítulo se podrán observar el planteamiento del problema en la intervención así como los diferentes objetivos planteados así como la justificación y los antecedentes de investigaciones y casos prácticos previos al presente. Marco teórico, en donde se plasmó la fundamentación teórica de la presente intervención. Metodología, donde se explicó el modelo a seguir para elaborar el plan de mercadotecnia a la empresa, de igual manera se describen los pasos del modelo elegido. Propuesta de intervención en donde se podrán encontrar los objetivos del plan de mercadotecnia así como las estrategias de la mezcla de mercadotecnia y sus respectivos planes de acción así como los cronogramas de acción y por último la propuesta de la evaluación y el control de las estrategia. En el apartado final se muestran las conclusiones de las propuestas realizadas.

Actualmente las microempresas carecen de una correcta planeación de mercadotecnia lo cual tiene como consecuencia el cierre de estas mismas en los primeros años de funcionamiento e inclusive algunas no llegan ni al año de funcionamiento.

Al cumplir 10 años, solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen. De acuerdo con Cetro-Crece 2012, también de México, el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado. *“La experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años”* (extraído en Mayo 13 2012 en <http://www.crece.org.mx>)

Para Solano (2005) en su artículo “El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% o llega a los diez años ¿Por qué?” Estas cifras alarmantes según los analistas se deben principalmente a: Problemas para vender, Problemas para producir y controlar, Problemas en la planificación, Problema en la gestión.

Se puede observar que la mayoría de estos puntos son generados por carecer de una correcta planeación la cual desde luego converge en sus planes de mercadotecnia a corto y mediano plazo.

Analizando un poco más el primer punto de los problemas de las empresas de Solano, 2005, las principales causas son la resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, miopía mercadológica, no tomar en cuenta las quejas de los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas, y similares.

Dados los fundamentos señalados por Solano, 2005, así como de la problemática general que existe en el país de la escasa planeación de los pequeños negocios, así como de la situación de diversos sectores industriales menos desarrollados en los diferentes estados del país, especialmente el agroindustrial, se considera que el desarrollo de actividades y procesos de mercadotecnia en la empresa es necesario para que enfoque sus esfuerzos además de la producción con buena calidad, que ella

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sea conforme a las necesidades actuales del mercado cada vez más cambiante. El que un micro-empresario comunique eficazmente su oferta al cliente, dependerá que conozca sus necesidades, su estilo de vida, su comportamiento, con ello podrá adecuar un conjunto de estrategias de precio, de promoción, de distribución y de producto para provocar las motivaciones necesarias para inclinarse por la oferta que la empresa proponga.

En el presente documento el autor apoya a que el micro-empresario realice un ejercicio junto con su equipo para encontrar los elementos que deba tener un plan de mercadotecnia que le permita satisfacer las necesidades de su mercado.



I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este apartado se analizaron algunos estudios que han sido antecedentes al presente, además de ello se presenta una justificación acerca de la conveniencia y pertinencia, desde varios puntos de vista que permiten entender la necesidad de esta clase de proyectos, además con todo ello se enmarca la problemática a través de un caso práctico de una empresa agroindustrial, dedicada a la elaboración de salsas y aderezos en el estado de Aguascalientes y por último se determina el objetivo general del caso práctico que se desarrolla.

1.1 Antecedentes

En la administración de los negocios es importante tener una planeación de mercadotecnia, para conocer el rumbo que se quiere seguir en los próximos años de trabajo en la organización, existen bastantes antecedentes de estudios que realizan propuestas similares para organizaciones lucrativas o no lucrativas de distintos giros y tamaños, otros que señalan estos trabajos para una función particular de la empresa.

El presente estudio como se especificó en la introducción desarrollará el plan de mercadotecnia de una micro empresa del sector agroindustrial, por lo que en los párrafos siguientes describiremos algunos estudios que están relacionados con los diversos esquemas de planeación para su aplicación a la función de mercadotecnia de diversos tipos de empresas u organizaciones, para examinar cómo son desarrollados y abordados por los que han estudiado este tema.

El estudio denominado “Planeación estratégica de mercadotecnia para la empresa Hogarlimpio para el año 2010”, de Pedroza (2010) tuvo como objetivo conocer las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la empresa Hogar limpio, además proponer objetivos apropiados a las necesidades y oportunidades de la empresa, se emplearon las técnicas de encuesta a consumidores de servicios de limpieza residencial a empleados y a clientes, se determinaron las estrategias de marketing, el estudio mencionado únicamente se desarrolló a nivel de planeación estratégica y por lo tanto no se desarrolla ni propone el plan de mercadotecnia para la empresa en cuestión.

Otro estudio es el titulado “Planeación estratégica de mercadotecnia para optimizar los servicios del salón Fiesta Jardín, escrita por López (2001), en este estudio la autora

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

se centró en una micro empresa de servicio, en el caso se realiza un análisis de la situación, determina el análisis FODA, se definen los mercados meta, y se trazan los objetivos de marketing, para posteriormente definir las estrategias, de igual manera en este estudio la autora no desarrolla o propone el plan de mercadotecnia.

Los dos estudios anteriores señalan el desarrollo de planes estratégicos de mercadotecnia sin llegar a la operación de las estrategias definidas, además están dirigidos a empresas del sector servicios, lo mismo ocurre con el estudio titulado “Plan estratégico de Marketing para el departamento de Intercambio y Becas” , escrita por Nájera (2005), sin embargo éste estudio hace referencia a la perspectiva del marketing en organizaciones no lucrativas. Empieza su aplicación en un análisis de la situación del caso, continua con el marco conceptual, después describe el desarrollo del plan de mercadotecnia para terminar con recomendaciones y conclusiones, a diferencia de los estudios anteriormente mencionados que enfatizan en la mercadotecnia estratégica de la empresa, el presente enfatizará en el plan de mercadotecnia entendiendo éste como un documento integral donde se desarrolla tanto un enfoque estratégico como un desarrollo a nivel operativo.

Otro de los antecedentes que existen en los estudios desarrollados sobre el tema que tienen que ver con una organización de tipo industrial, en una organización no lucrativa se trata de un espacio de aprendizaje, como el estudio “Mercadotecnia estratégica: Caso la posta UAA”, en este estudio se define la misión y visión de la unidad productiva, las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, realiza un diagnóstico, identifica objetivos organizaciones y de mercado, se hace el análisis del mercado, se desarrolla el posicionamiento y por último se elige una estrategia de mercadotecnia. (Ávalos, 2004).

En cuanto al sector agroindustrial el estudio Exportación de alimentos a Shangai, China, para el caso de la integradora de productos agroindustriales de Aguascalientes S. de R. L. da buenos antecedentes para análisis, ya que se diseñó un modelo conceptual para la evaluación y toma de decisiones sobre el proceso de exportación, se localiza la búsqueda de estrategias más viables para enfrentar la competencia derivada de las oportunidades comerciales, directivos de las empresas, sin importar el tamaño de éstas, pueden apelar a un conjunto de opciones las cuales se clasifican en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y las colectivas. (Rodríguez, 2006).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

También existen tesis desde el contexto internacional y de asuntos agropecuarios como “Análisis de la factibilidad de una Estrategia para la exportación de Tuna a Japón: El caso Aguascalientes”, como la autora lo señala fue un esfuerzo de investigación basado en una metodología de análisis documental principalmente, y se contempla con la obtención de datos primarios generados a través de entrevistas practicadas a comercializadores del producto y funcionarios del sector gubernamental que manejan los asuntos agropecuarios del Estado, presenta una propuesta de una estrategia comercial para exportar la tuna en Japón. El trabajo propone una serie de estrategias de mercadotecnia pero no sigue una metodología de planeación de mercadotecnia formal, ya que el caso se aborda desde la perspectiva del comercio internacional. (Mojica, 2005).

También existen estudios que utilizan la planeación estratégica de mercadotecnia para posicionar productos del sector agroindustrial, como el estudio: “Plan estratégico de marketing, con el fin de posicionar el producto postre helado en el mercado chileno”, elaborada por Condeña (2009). Particularmente este estudio llama la atención, ya que es un caso práctico, dirigido a posicionar un producto de una micro-empresa familiar, y que decide utilizar la herramienta de la planeación estratégica de marketing, dicho estudio es muy similar al caso práctico que se pretende realizar en el presente trabajo para obtener el grado de maestría, aunque fue realizado en un contexto diferente al medio ambiente mexicano, ya que se realiza en Chile, realiza su estudio en siete capítulos, análisis de la situación, objetivos del marketing, posicionamiento y ventaja diferencial, mercado meta y demanda del mercado, mezcla de marketing, evaluación de resultados y control, sin embargo a diferencia de este, en el caso de la presente propuesta se desarrollará un plan de mercadotecnia para una empresa agroindustrial, ya que las necesidades de la empresa fueron identificadas en este sentido.

Después de examinar los diferentes antecedentes que señalan estudios similares al que se pretende presentar, se aprecia que todos ellos, aún que con diferentes perspectivas, señalan diferentes procesos básicos para el diseño de planes, estrategias y acciones de mercadotecnia, todos ellos tomando la teoría al respecto de la disciplina, enfatizando si se aplica al sector servicios, o a las organizaciones lucrativas o no lucrativas, desde la perspectiva nacional o internacional, casi todos ellos tratando de apoyar a las empresas micro y pequeñas.

A diferencia de los estudios consultados el presente se realiza a una micro empresa con pocos recursos económicos para desarrollar estrategias complejas ya que esto

elevaría considerablemente el costo de su aplicación por lo tanto se propone la aplicación de estrategias de acuerdo al contexto real en el que trabajan las microempresas, esperando un resultado significativo en la participación en el mercado de la empresa.

1.2 Justificación

El trabajo que se desarrolla en el presente estudio, basa su justificación en diversas situaciones que nos remiten a analizar desde distintos puntos de vista la contribución que el caso práctico desempeñará en diferentes ámbitos.

Existen estudios que señalan que “se podrían llevar a cabo acciones conjuntas orientadas a la atención de los sectores económicos de mayor impacto local como son el agroalimentario con énfasis en los sectores ganadero, forestal e industrial en la generación de nuevos materiales, así como en el desarrollo de micro-regiones impulsando la competitividad empresarial...” Aranda, et. al. (2008) p.p 681. Este estudio señala que gestionar adecuadamente la tecnología implica conocer el mercado, las tendencias tecnológicas que nos convenga desarrollar internamente, así como las que se vayan a controlar en el exterior, garantizando su financiación, supervisar adecuadamente su desarrollo y reaccionar ante imprevistos, en este estudio después de aplicar el instrumento del manual de Oslo en cinco empresas lácteas, revisaron los resultados en seis categorías.

Los resultados señalaron que después de ponderar las seis categorías a mil puntos, se han realizado las siguientes actividades, en el rubro de competitividad de productos y servicios un 83%, en el conocimiento de clientes, mercado y competidores un 77%, en planeación estratégica un 66% y en la gestión y Administración Tecnológica un 47%, se puede apreciar el más bajo porcentaje en estas empresas agroindustriales está en la gestión y administración de la tecnología, pero llama más la atención que éste rubro incluye la gestión en tecnología de producción, pero también la tecnología de procesos en el cual se incluyen los procesos de mercadotecnia.

De acuerdo a lo anterior es muy importante que los estudiosos o profesionales del marketing contribuyan con aplicaciones en las empresas de este sector agroindustrial, la innovación o incorporación en determinadas micro-empresas de los procesos de marketing sistemáticos para garantizar su permanencia en el mercado.

Además de lo anterior, es importante señalar que “en México, más del 98% de las empresas existentes son consideradas como MlyPYMES, de acuerdo con el número de trabajadores que posean (INEGI, 2004). Este tipo de empresas aporta alrededor de 50% de la mano de obra total del país y cerca de 43% de las ventas totales de la industria manufacturera (INEGI, 2004). Así mismo, en este tipo de empresas generalmente se centralizan las funciones en una sola persona, quien funge como director general, por lo cual no se tienen identificados con claridad la sistematización de procesos, objetivos, planes y estrategias empresariales (Athanassiou et al., 2002)

De acuerdo al párrafo anterior, existe una necesidad social para contribuir con la sistematización de procesos, planes y estrategias en las empresas y que la mayor parte de ellas en el país y en el estado son micro-empresas, la aplicación de estos conocimientos en dicho ámbito en una empresa con estas características contribuirá a la permanencia y efectivo desempeño de la misma en el mercado que sirve.

Por otro lado, de acuerdo Lalama (2009) señala que las estadísticas a nivel mundial y los análisis profundos y técnicos de los agronegocios, especialmente en América Latina, revelan datos importantes acerca de los cambios en las tendencias comerciales moldeada a la globalización y caracterizada por la apertura hacia nuevos grupos consumidores. Señala que es necesaria una nueva visión que está desarrollada bajo un enfoque técnico, sistemático y de profundos conocimientos de las plazas donde convergen oferta y demanda, donde se puedan formular estrategias comerciales que el mercado exija. Este nuevo enfoque sistemático de la agricultura tiene como objetivo el desarrollo sostenible de la actividad y del medio rural, bajo el marco de la competitividad, rentabilidad y sustentabilidad, donde el principio fundamental de toda organización debe ser considerar a la producción agrícola no como un fin, sino como un medio para satisfacer las necesidades de los pueblos. Este es el marco teórico del Marketing Agroindustrial.

“Si entendemos a los bienes Agroindustriales como productos transformados por el efecto y aplicación de tecnologías afines, el Marketing Agroindustrial busca transformar todo los bienes agrícolas sin importar su fin, procesos y ciclos de producción en “satisfactores” dándoles así una orientación de tipo mercadotécnica donde se generen ventajas competitivas significativas para cada producto en particular y para cada mercado en particular, esto considerando las tendencias a nivel mundial, donde observamos que se hace imperativo la aplicación de nuevas técnicas de

Marketing". (Lalama, 2009, Extraído el 15 de Abril del 2012 desde <http://www.efectossagasta>)

De acuerdo a las referencias señaladas en los párrafos citados anteriormente se puede considerar que el objetivo del trabajo terminal de la maestría en ciencias económicas y administrativas área de mercadotecnia es aplicar los conocimientos adquiridos en la formación en una empresa del ámbito real.

La empresa base del desarrollo del caso práctico que se presenta es micro del sector agroindustrial en Aguascalientes, actualmente no cuenta con actividades de mercadotecnia, por lo tanto la presencia en el mercado era mínima lo que conlleva a una reducción de utilidades y sobre todo el riesgo de desaparecer es por eso que la elaboración de un plan de mercadotecnia, permitirá impactar en su futuro desempeño, además de mejorar sus posibilidades de permanencia ante el ambiente turbulento actual de las empresas y específicamente debido a las características del sector en la que se encuentra, y como lo señalan distintos estudios es imperativo en el sector agroindustrial la aplicación de nuevas técnicas de Marketing.

1.3 Problema de Investigación

El consumo global de frutas y hortalizas se ha incrementado en los últimos veinte años, y se espera que continúe esta tendencia, al mismo tiempo han aumentado los brotes de las enfermedades ocasionadas por consumo de alimentos contaminadas. Actualmente se requiere que las empresas agroindustriales apoyen para satisfacer necesidades en el entorno de forma más eficiente.

La Agroindustria es una actividad estratégica para la economía nacional y su funcionalidad debe hacerse con base en estudios y análisis, que permitan el aumento de la productividad de las diferentes ramas que conforman el sector agroindustrial. Dentro del sistema agroindustrial, no sólo deben analizarse la eficiencia de los diferentes sectores, sino también deben proporcionarse las herramientas para el aumento de la productividad en cada eslabón de la cadena agroindustrial.

La Agroindustria es un sistema articulado en el cual interactúan elementos originados en diferentes sectores de la economía, como lo son el suministro de materia prima, tecnología, procesos, normas de calidad, inteligencia de mercados, capacitación, financiamiento, promoción de inversiones y organización para la comercialización; visualizándose así cada uno de los componentes y sus interrelaciones.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

En un estudio hecho por la FAO (Food and Agriculture Organization of the United States) para un país latinoamericano con características similares a México, como es Costa Rica, con respecto a las empresas procesadores de frutas y hortalizas se determinó que para el 91%, el mayor problema que las aqueja es el desarrollo de productos competitivos y de buen acceso en el mercado, junto con problemas de comercialización y de deficiente asesoría en procesamiento, como lo afirman de un 70-80%. Otro problema importante es la falta de mano de obra en general; un 26% de las empresas afirman tenerlo.

Un 17% de las empresas consideran que los intereses de los créditos del sistema bancario son muy altos y no les permiten trabajar. También consideran que no tienen suficientes garantías para pedirlos. En el campo administrativo, el principal problema para el 18% de ellas es la deficiente organización; también un 15% afirmó tener problemas en contabilidad. Con respecto a las expectativas de expansión de este tipo de industria, el 77.8% afirmaron estar en expansión, contra un 22.2% que lo negaron.

De acuerdo a estos estudios podemos entender que este sector industrial requiere toda clase de apoyos por la importancia que tiene para el crecimiento en cualquier país, existe la necesidad de búsquedas de herramientas para apoyo a este sector industrial.

Desde el punto de vista de la situación de las MIPYMES en México, éstas se caracterizan por su alto grado de adaptabilidad ante los cambios del entorno, sin embargo también se enfrentan a problemas derivados de sus características, entre ellas, participación limitada en el comercio exterior, acceso limitado a fuentes de financiamiento, desvinculación con los sectores más dinámicos, capacitación deficiente de sus recursos humanos, falta de vinculación con el sector académico, no tienen una cultura de innovación de procesos de desarrollo tecnológico. La falta de información tecnológica y de recursos económicos aunado a la falta de una cultura empresarial que valore la innovación como una estrategia esencial de la organización, han hecho que las MIPYMES sean el sector más vulnerable de la economía mexicana. (García y Martínez, 2009)

Con base en la participación en el desarrollo económico y el empleo que generan y contribuyen al PIB, los tres niveles de gobierno en México identifican a las MIPYMES como un sector estratégico para el desarrollo y el crecimiento de la economía.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

En un estudio desarrollado para las MlyPYMES del estado de Aguascalientes en el sector agro-industrial de 48 empresas encuestadas 31 de ellas micro, 11 de ellas pequeñas y 6 medianas, en un 77.1% un grupo familiar tiene más del 50% del capital y el gerente es familiar, en un 86.5% de los casos los puestos de dirección están ocupados por miembros de la familia, en un 89.6% el gerente de la empresa es hombre, en un 60.4% el gerente tiene estudios universitarios, en un 20.8% la empresa dispone de un departamento de I + D, en un 12.5% el tamaño de la empresa es mediana, en un promedio las empresas encuestadas tienen 14.1 años.

Continuando con los resultados de García y Martínez (2009) en cuanto a la percepción del clima y el entorno empresarial del sector agroindustrial, en cuanto a la tendencia de los ingresos por ventas para 2008, los empresarios manifestaron una tendencia en aumento, en la misma escala la tendencia del aumento medio de empleados para 2008 se percibe una continuidad también en aumento; la situación actual del clima empresarial en una escala de 0 muy malo a 10 muy bueno, se percibe bueno; en cuanto a la situación del entorno general en 2008 frente a 2007, se percibe una situación igual.

En cuanto al grado de incertidumbre sobre el clima y el entorno empresarial con relación a los aspectos según sector de actividad, en una escala de uno, poca incertidumbre a cinco, mucha incertidumbre, se percibe de poca a mediana incertidumbre en la obtención de materias primas, obtención de personal calificado, nivel de ventas y sistemas de distribución, requerimientos de calidad y variedad de productos, determinación de precios, desarrollo tecnológico y de procesos.

En cuanto al grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones según sector de actividad, en una escala de uno Total desacuerdo a cinco total acuerdo, existe una mayor evidencia de acuerdo a las siguientes afirmaciones; es fácil que entren nuevas empresas, existe una elevada competencia entre las empresas del sector en el que opera, los clientes tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector, existe facilidad para crear productos sustitutos de los fabricados por su sector.

En cuanto al porcentaje de las actividades de innovación en los últimos dos años según el sector agroindustrial en cuanto a PRODUCTOS/SERVICIOS, 70.8% de las empresas han hecho cambios o mejoras en productos/servicios existentes, un 58.3%

han comercializado nuevos productos/servicios, en cuanto a PROCESOS, un 64.6% han hecho cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios, 62.5% han hecho adquisición de nuevos bienes de equipos; en cuanto a SISTEMAS DE GESTIÓN, un 39.6% han hecho actividades de innovación en la Dirección y Gestión, un 47.9% en compras y aprovisionamiento, en los sistemas comercial/ventas un 56.2%, todas estas actividades consideradas como importantes por el sector agroindustrial.

En una escala de uno nada importante y cinco muy importante, las fuentes de información para la actividad innovadora del sector agroindustrial que son consideradas poco importantes son: las universidades, los centros de investigación, los organismos públicos, los centros tecnológicos, los consultores especializados, y con regular importancia, proveedores de materiales y componentes, proveedores de bienes de equipo, clientes, competidores, sugerencias de empleados.

En la empresa a la que se realizó la presente propuesta de un plan de mercadotecnia se pretende poder contribuir al aumento de su presencia en el mercado así como al aumento de la generación de utilidades, generados por problemáticas tanto en el producto, precio, plaza y promoción los cuales juntos generan la atracción de los clientes hacia los productos de la empresa.

En cuanto a tipos de estrategias de empresas, el 18.8% son empresas exploradoras, el 50% son empresas que siguen la estrategia de analizadoras, el 12.5% siguen estrategias defensivas, y el 18.8% no tienen una estrategia definida o son empresas reactivas. Las empresas analizadoras, son utilizadas manteniendo una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrollan de forma selectiva nuevos productos y mercados. Las empresas exploradoras, suelen realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia. Las que llevan estrategias defensivas, son empresas que llevan un conjunto relativamente estable de productos y mercados, no están interesadas en las modificaciones, sino que se concentran en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación. Las empresas reactivas son las que no cuentan con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúan forzadas por presiones del entorno y de la competencia. (García y Martínez, 2009)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Después de analizar los estudios presentados tanto de las características de las MlyPYMES, como de las características del sector agro-industrial, se considera que existe una problemática en las micro empresas del sector agroindustrial, en cuanto a la necesidad de aplicar herramientas del marketing que coadyuven a un mejor servicio de mercado de forma que se asegure su permanencia.

Al aplicar un modelo de planeación de mercadotecnia, se estará utilizando los conocimientos de la maestría en ciencias económicas y administrativas, con énfasis en mercadotecnia en la aplicación a una empresa particular con las problemáticas y características similares a todas las micro-empresas del sector agroindustrial, se considerarán todos los factores implícitos para apoyar en el contexto actual mexicano.

La empresa, de reciente creación, por el número de empleados pertenece a las micro-empresas, por el giro de actividad al sector agroindustrial, y dentro de las necesidades actuales está el que no tiene una definición formal clara de las acciones a seguir sobre qué acciones de mercadotecnia emprender para servir al mercado.

Actualmente la empresa no cuenta estrategias ni objetivos de mercadotecnia definidos, las acciones que realiza surgen sin una alineación precisa y sin un rumbo establecido de hacia dónde conducirá a la empresa, por lo que se trabaja al día en cuanto a la definición de acciones y se desconoce si serán las correctas ya que no existe un control sobre los resultados que se tienen para en caso de que no sea así, se puedan tomar las acciones correctivas.

Lo anterior hace que no se consideren estrategias para poder competir eficazmente con productos similares de la competencia, la empresa produce, pero además distribuye por su cuenta, lo cual le ocasiona grandes costos y desconoce si esta estrategia sea la más pertinente. La promoción no se realiza de ninguna forma debido a que no se tiene presupuesto para ello y desconoce con qué mensaje y qué medios serán los pertinentes.

Resulta muy importante que se desarrolle un plan de mercadotecnia alineado a su visión y misión de largo plazo para dar más certidumbre en que las decisiones que se toman son las correctas, es por ello que se propone el objetivo que en el siguiente apartado se detalla. El análisis de situación de la empresa será presentado en el apartado correspondiente de la propuesta del plan de mercadotecnia.

1.4 Objetivo General del Trabajo

Desarrollar una propuesta del plan de mercadotecnia para una empresa agroindustrial del Estado de Aguascalientes.

1.5 Objetivos Específicos

Se establecen dos objetivos específicos:

- 1.1) Desarrollar un análisis situacional de la empresa
- 1.2) Proponer las estrategias de mercadotecnia a la empresa.



II. MARCO TEÓRICO

En este apartado se presentan los principales conceptos teóricos que sustentarán el trabajo práctico que se propone con respecto a la Planeación de mercadotecnia, describiendo los modelos señalados por diversos autores, también se describirá brevemente los elementos que componen a cada uno de los modelos de Planeación de Mercadotecnia, examinados.

En este capítulo se terminará con la presentación del modelo seleccionado para la aplicación de una MIPYME del sector agroindustrial.

2.1 La planeación estratégica su definición y beneficios.

A continuación se señala el concepto de planeación y sus premisas, el concepto de estrategia y de planeación estratégica, así como sus beneficios. Se inicia con este tema ya que la planeación de mercadotecnia tiene que partir de elementos de planeación estratégica en una organización, así como de sus conceptos fundamentales, para a partir de ellos poder proponer un plan de mercadotecnia.

2.1.1 Planeación

Giegold (citado en Licona, 2003, p. 22) sostiene que “La planeación es el proceso mediante el cual se intenta aumentar la probabilidad de resultados futuros destacados por encima de la probabilidad de su ocurrencia al azar” De la misma manera Licona (2003) menciona que la planeación es la primera fase del proceso administrativo, tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrían de efectuarse en una actividad. Lo cual involucra entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas y la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recurso y medios necesarios para su puesta en marcha. Lo cual como se menciona Aclé Tamasi con el fin de poder tomar las decisiones correctas y que mejor provecho tengan para la empresa.

Ahora analizaremos los conceptos de estrategias para así poder entender la relación entre estas acciones.

2.1.2 Estrategia

Etimológicamente la palabra estrategia proviene del griego stratos, que significa ejército y del verbo ag. sinónimo de dirigir o conducir. En su origen tiene, por tanto, un significado netamente bélico.

Sin embargo, “el uso de este término no se generaliza hasta comienzos del siglo XIX. Karl Von Clausewitz autor que en su obra De la guerra (2002), expone el concepto de estrategia como el medio para obtener el objetivo político buscado por el Estado en la guerra”

Para Munuera y Rodríguez (2007) tras su incorporación al ámbito de estudio de la economía de la empresa, podemos destacar cinco diferentes acepciones del concepto de estrategia que merecen una especial consideración; La estrategia como plan único, coherente e integrado, diseñado para asegurar el logro de objetivos de la empresa, la estrategia como táctica o maniobra destinada a dejar a un lado al competidor, la estrategia como comportamiento o corriente de acciones, la estrategia como posición o forma de situar a una organización en el entorno y la estrategia como perspectiva que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo. (p.34)

De acuerdo a lo anterior Michel (2002) define la Planeación Estratégica como el conjunto de acciones que en el presente hacen los directivos de una organización encaminadas al logro de resultados a futura, que le permitirán formar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones. (p.18)

De la misma manera según Munuera y Rodríguez (2007), una estrategia es “*un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella*”.(p. 33)

De la definición procedente el autor destaca tres ideas principales:

- A) La necesidad de alcanzar una ventaja en el tiempo frente a la competencia y que sea defendible ante esta misma
- B) La importancia de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y el entorno como ventaja.

- C) La satisfacción de todos los participantes de la empresa como último fin de la estrategia empresarial.

(Munuera y Rodríguez, 2007)

2.1.3 La Planeación Estratégica y su naturaleza.

Según Steiner (1995) define a la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla. A) Planeación estratégica de alta dirección. (Informalidad), B) Programación a medio plazo. (Formalidad), C) Planeación táctica a corto plazo. (Formalidad), D) Control para asegurar la conformidad de los planes (informalidad)

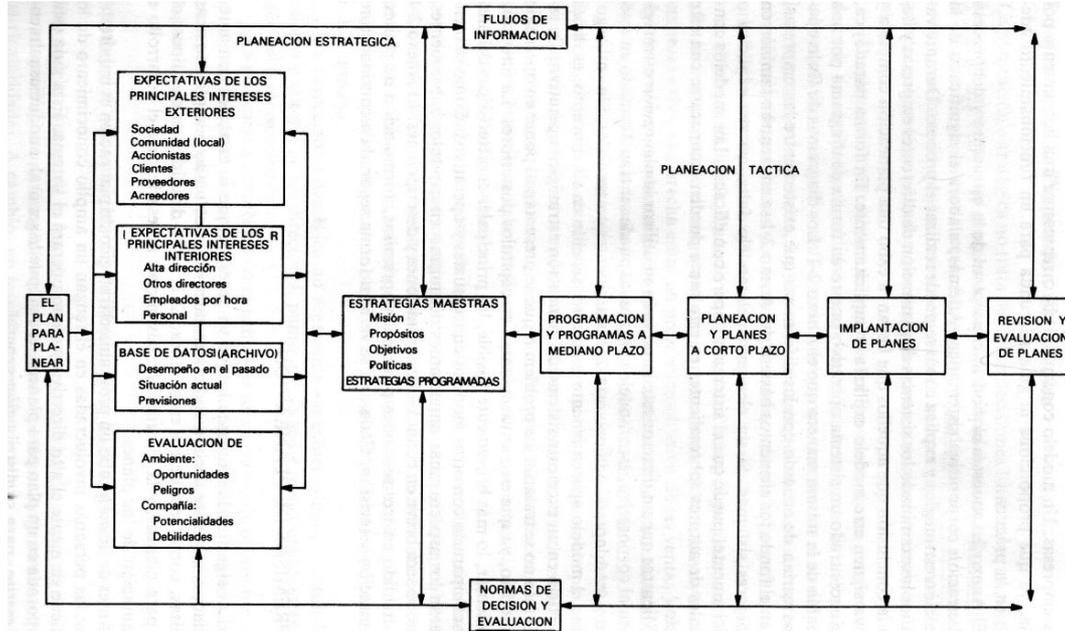
Steiner (1995) sostiene que la planeación trata con el provenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa y trata sobre las consecuencias de causas y efectos, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

De acuerdo con Steiner (1995) la esencia de la planeación estratégica consiste en “la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explorar las oportunidades y evitar peligros”.(p. 20)

2.1.4 Premisas para la planeación.

“Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un gran conocimiento sobre lo que tiene en mente el directivo de la empresa y cómo operará el sistema.” (Steiner, 1995, p. 23)

El mismo autor muestra un diagrama sobre la estructura y proceso de Planeación comercial de una Compañía, que a continuación se muestra:



ANEXO 2-1: Estructura y Proceso de Planeación Comercial de una Compañía.

Gráfica No. 1 Diagrama sobre la estructura y proceso de planeación comercial de una compañía. (Steiner, 1995)

En la anterior imagen podemos observar que el autor plasma cuatro cuadros en línea vertical los cuales los llama “análisis de situación”. Según Steiner sea cuál sea la empresa en cuestión (cualquier tipo de tamaño, de antigüedad, etc...) es muy difícil que pueda analizar de una manera detallada todos los elementos que integran este análisis de la situación.

Por ello, la empresa debe de identificar los elementos del pasado, presente y futuro que le sean de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar concentrando sus esfuerzos para entender estos. En la parte superior del cuadro se pueden observar las “expectativas de los principales intereses externos” que para las compañías más grandes son los intereses de sus principales elementos y cómo espera la empresa que cambien. Pero para una empresa Micro como la intervenida en el presente trabajo estas pueden ser los intereses de los accionistas o dueños.

Es recomendable también tomar en cuenta los intereses de los empleados de las empresas en el proceso de planeación especialmente los de los o el directivo los cuales provienen de su sistema de valores y pueden ser premisas fundamentales de planeación. La información pasada, presente y futura es de vital importancia para

ayudar a los encargados de planeación a encontrar los diferentes cursos de acción que podría tener la empresa y así realizar la correcta evaluación de estos.

- La información “pasada” podría ser: Ventas, utilidades, rendimientos sobre inversiones, participación en el mercado entre otras.
- La información “presente” podría ser: capacidad directiva, habilidades de los diferentes empleados, competencia e imagen corporativa.
- La información “futura” podría ser: pronóstico de los mercado, ventas, tendencias económicas seleccionadas, competencia entre otras..

En el último recuadro podemos observar lo que el autor menciona ser un análisis de oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades lo cual es uno de los propósitos principales de la planeación estratégica. Este es un paso crítico en el proceso de planeación de la empresa es por eso que se deberá de poner especial énfasis.

El siguiente paso que se presenta en la imagen es la formulación de estrategias maestras y de programa, las maestras las podemos definir como las misiones, propósitos, objetivos y algunas políticas básicas y las estrategias de programa son relacionadas para la adquisición de diferentes recursos o proyectos específicos de la empresa. En esta parte la planeación se dedica principalmente a los fines con mayor importancia buscados a diferencia de la planeación a mediano plazo esta no tiene un modelo específico para planear esta área.

El siguiente recuadro que se observa en el diagrama es la programación a mediano plazo que es donde la empresa prepara algunos planes específicos de cómo lograr sus objetivos y metas, el autor explica que el típico para este tipo de planeación es de un año.

Después del recuadro de programación a mediano plazo podemos observar la planeación a corto plazo que es donde en base a los planes a mediano plazo se detallan de una manera más específicas las acciones a realizar para lograr los objetivos planteados por la empresa.

Por último se puede observar el recuadro de implementación y evaluación ya que una vez desarrollados los planes deberán de ponerse en acción y para lograr una correcta implementación serán evaluados constantemente para lo cuál el proceso cubre algunas actividades directivas esenciales como: Motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

2.1.5 Beneficios de la Planeación Estratégica

Según Steiner (1995) la planeación estratégica debe formar parte de las actividades de la dirección en empresas con una producción diversificada.

Steiner menciona que la planeación estratégica beneficia a las empresas en lo siguiente:

- Formula y contesta preguntas importante para una empresa.
- Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio
- Simula el futuro
- Aplica el enfoque del sistema
- Revela y aclara oportunidades y peligros futuros
- La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
- Base para otras funciones directivas
- Mide el desempeño
- Señala asuntos estratégicos.

2.2 La planeación estratégica de la mercadotecnia y la estrategia corporativa

Cravens, Hills y Woodruff (1993) mencionan que el papel de la gerencia de mercadotecnia consiste en ayudar a definir y evaluar las áreas estratégicas de producto/mercado. Una vez que esto se ha logrado y que se han establecido los objetivos, la gerencia de mercadotecnia debe evaluar las vías alternas para entender cada área posible de producto/mercado, de esto resulta la selección de una estrategia de mercado meta con unos objetivos establecidos, a la vez que se desarrollan programas eficaces en costos para satisfacer la necesidades de los usuarios finales.

El autor explica que la definición y evaluación del área estratégica de un producto/mercado son indispensables tanto para las empresas que compiten en una sola área como para las empresas con diversas áreas.

Las estrategias corporativas y de mercadotecnia deben administrarse durante un tiempo y modificarse cuando sea necesario para responder a nuevas oportunidades y para contrarrestar riesgos e impedimentos causados por la competencia e influencia ambientales, así como por cambios tecnológicos y sociales.

2.2.1 Papel de la mercadotecnia en la planeación estratégica

Según Kotler (1989) la mercadotecnia tiene un papel muy importante dentro de la planeación estratégica de una empresa que es la de evaluación de las necesidades del consumidor así como de las capacidades de la empresa para poder obtener una ventaja competitiva en el mercado, esto siempre con el fin de cumplir los objetivos planteados por la empresa.

Kotler menciona que una gran parte de los elementos de planeación estratégica con tratados con diferentes variables de mercadotecnia, inclusive muchas compañías en vez de ser denominada “planeación estratégica” lo denominan “planeación estratégica de mercadotecnia, esto dado a las muchas variables de mercadotecnia trabajadas en la planeación estratégica.

Por lo tanto la mercadotecnia deberá tomar un papel clave en el desarrollo del plan estratégico de la empresa. Primeramente otorgando una perspectiva que siempre tiene una orientación estratégica lo cual menciona el autor que siempre la estrategia de la empresa deberá de tomar en cuenta y desarrollarse en base a la necesidad de esta por obtener siempre una ventaja competitiva sobre los clientes.

Segunda, la mercadotecnia le provee información a los planeadores o estrategias de la empresa lo cual les permitirá continuamente detectar posibles oportunidades de mercado y el potencial de la empresa frente a esta.

Por último en las empresas individuales la mercadotecnia siempre diseña estrategia para lograr los diferentes objetivos de esta.

2.2.2 El papel de la mercadotecnia en la empresa

Según Munuera y Rodríguez (2007) la principal aportación del marketing a las empresas es la transmisión de la necesidad de adoptar una orientación al mercado y

ésto se logra realizar perfectamente con la continua evaluación del mercado lo que nos permitirá tener un buen conocimiento del mercado.

Otra función muy importante del marketing es el desarrollo de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción) lo cual se logrará con la planeación de diferentes acciones que conformen estrategias de sus diferentes componentes permitiendo el desarrollo del marketing operativo.

2.3 El marketing estratégico y marketing operativo

A continuación se mencionaran las diferencias entre el marketing estratégico y el marketing operativo, el primero que según Munuera y Rodríguez es el marketing en donde se planean las diferentes estrategias de la mezcla de mercadotecnia con el fin de cumplir los objetivos de la empresa, y el segundo el marketing en donde se ponen en marcha las acciones planeadas en el marketing estratégico, todo esto con el fin de lograr una ventaja competitiva en el mercado.

2.3.1 Marketing Estratégico

De acuerdo con Munuera y Rodríguez (2007) el marketing estratégico es aquel que se caracteriza por un análisis y comprensión del mercado por parte de la empresa con el fin de detectar y poder satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

Algunas de las tareas más importantes del marketing estratégico son:

- Definición del mercado de referencia.
- Análisis dinámico del atractivo del mercado.
- El proceso de segmentación del mercado.
- El estudio de la competencia y de las fuerzas de éstos.
- El análisis del modelo de la cartera de productos.

Este último ocupa un gran lugar en la realización del diagnóstico. El diagnóstico realizado servirá para después poder realizar las estrategias más acordes con los objetivos planteados por la empresa.

En 1965 Ansoff planteó cuatro estrategias que se basan en el grado de innovación de los productos de la empresa y del mercado; éstas se mencionan a continuación:

- Estrategia de penetración: Aquí la empresa pretende penetrar o introducirse al mercado existente con los productos existentes.
- Estrategia de desarrollo de mercado: Aquí la empresa pretende vender los productos que maneja actualmente en nuevos mercados.
- Estrategia de desarrollo de productos: Aquí la empresa opta por potencializar los productos en mercados actuales pero algunas veces junto con la mejora del producto de diferentes maneras.
- Estrategia de diversificación: Aquí la empresa opta por el lanzamiento de nuevos productos.

2.3.2 Marketing Operativo

El marketing operativo es aquel que pone en marcha las estrategias diseñadas por la empresa.

Es aquí donde a partir de las estrategias elaboradas se desarrollan acciones que contemplen políticas de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción), ésto para lograr favorecer a la empresa con la aceptación y la compra por parte del mercado meta.

Una vez establecidas estas políticas la empresa deberá de ejecutar un plan de acción en donde se especifiquen los recursos tanto materiales como humanos que se asignaran a las diferentes tareas así como los momentos de aplicación.

2.4 Análisis de diferentes modelos de planeación de mercadotecnia.

A continuación se presentan algunos modelos de planeación de mercadotecnia que se consideraron de mayor relevancia al realizar la revisión de la literatura sobre el tema. Se analizaron a detalle cada uno de ellos para definir el modelo de planeación de la Mercadotecnia que finalmente se aplicará en el caso que nos ocupa.

En primer lugar se analizó el modelo propuesto por Walker, Boyrl, Mullins, Larréché (2005), enseguida el modelo desarrollado por Kotler (1989) y por último el modelo de Pride y Ferrell (1997).

2.4.1 Modelo de planeación de mercadotecnia de Walker, Boyd, Mullins, Larréché (2005)

El modelo de Walker, Boyd, Mullins, Larréché (2005) consta de diez pasos iniciando como la mayoría de los diferentes planes estratégicos de diferentes autores con un resumen ejecutivo el cual es una breve descripción del plan así como sus objetivos, estrategias así como algunos resultados, pasando por diferentes pasos que se mencionarán a continuación y terminando con los planes de contingencia que serán acciones a emprender en caso de detectar una amenaza en la aplicación del plan.

El autor menciona que los planes de mercadotecnia escritos son de gran importancia en todo tipo y tamaño de organización. La preparación de ellos puede ser inclusive de manera corta pero es recomendable que la empresa los realicen siempre, ya que le ayudará para plantear los objetivos, metas y acciones de la mercadotecnia en la empresa. Los elementos que señala son los siguientes:

- 1.- Resumen ejecutivo.
- 2.- Situación y tendencias actuales
- 3.- Revisión de desempeño (solo de un producto o servicios existentes)
- 4.- Cuestiones clave
- 5.- Objetivos
- 6.- Estrategia de marketing
- 7.- Planes de acción
- 8.- Declaración de pérdidas y ganancias proyectadas
- 9.- Controles
- 10.- Planes de contingencia.

Para el autor el diseño de un plan de mercadotecnia deberá de empezar con un resumen ejecutivo que como se señaló anteriormente es una breve descripción del plan, así como sus objetivos, estrategias, como de algunos resultados, con el fin de una breve y rápida revisión por parte de sus lectores.

En segundo lugar se tiene la situación y tendencias que es un resumen sobre los antecedentes de varios factores de la empresa como por ejemplo, el mercado y también factores externos como el macroambiente, segmentos, etc... Esta parte es un diagnóstico de la empresa tanto interno como externo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

En tercer lugar tenemos la revisión de desempeño la cual menciona el autor que es una examinación por parte de la empresa hacia el desempeño pasado de sus productos, así como sus desempeños en ámbitos de marketing como la distribución o promoción.

A este punto, le sigue, las cuestiones clave que es donde la empresa identifica las principales oportunidades y amenazas para los productos, que el plan deberá de tratar, así como las fortalezas y debilidades para los mismos productos, factores que se deberán de tomar en cuenta para poder hacerle frente a posibles problemas.

Prosigue el punto de objetivos, en los que se van a especificar las diferentes metas de los diferentes componentes del plan de mercadotecnia como por ejemplo el volumen de ventas o la participación en el mercado.

Estrategias de marketing, es el procedimiento que se realizará en cada uno de los componentes de la mezcla de mercadotecnia que se aplicarán para dirigirse a los objetivos del plan.

Una vez teniendo las estrategias de marketing la empresa deberá de proceder a la elaboración del plan de acción, esta parte es la sección más crítica de todo el plan según el autor, esta parte del plan especifica:

El mercado objetivo a perseguir.

Qué acciones específicas se han de emprender respecto de cada una de las "4P's"

Quién es el responsable de cada acción.

Cuándo se llevará a cabo la acción.

Cuánto dinero se asignará en presupuesto para cada acción.

La declaración de pérdidas y ganancias proyectadas es la parte donde se realizan informes financieros esperados del plan.

Una vez teniendo la declaración de pérdidas y ganancias proyectadas se procederá a realizar los controles, etapa que es donde la empresa vigilará y evaluará el progreso de las diferentes acciones del plan de mercadotecnia.

Por último la empresa deberá de elaborar un plan de contingencias el cual describe las acciones a emprender si las amenazas u oportunidades se presentan en el periodo de aplicación de la de mercadotecnia.

2.4.2 Modelo de Planeación de mercadotecnia según Kotler (1989)

En el modelo de planeación estratégica de mercadotecnia que propone Kotler explica que los aspectos importantes en un plan de mercadotecnia se centran en los planes de producto o de marca y estos deberán de contener las siguientes secciones:

- a) Resumen para los ejecutivos.
- b) Situación actual de la mercadotecnia.
- c) Amenazas y oportunidades.
- d) Objetivos y problemas.
- e) Estrategias de mercadotecnia.
- f) Programas de acción.
- g) Presupuestos
- h) Controles.

En términos generales estos elementos comprenden lo siguiente:

- a) Resumen para los ejecutivos: Resumen de los principales objetivos y recomendaciones que se presentarán en el plan. Este resumen permite que los ejecutivos entiendan rápidamente los aspectos principales del plan.
- b) Situación actual de mercadotecnia: aquí es la principal sección del plan de mercadotecnia donde se define lo siguiente:
 - 1) Descripción del mercado: Se define el mercado servido junto con sus segmentos principales, en esta parte se incluye la investigación de las necesidades del consumidor para así poder describir de manera detallada al segmento de mercado que busca la empresa.
 - 2) Revisión del producto: En ella se muestran las ventas, precios y márgenes brutos para los productos principales en la línea de producto.
 - 3) Competencia: Se definen competidores, precios y promociones de la competencia, también se informa sobre las posiciones en el mercado, así como sus procesos de distribución.
 - 4) Distribución: aquí se describen las tendencias recientes y los desarrollos de ventas en los principales canales de distribución.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

c) Amenazas y oportunidades: en esta sección menciona el autor que el gerente requiere estudiar y realizar proyecciones del futuro para poder visualizar las principales amenazas y oportunidades que enfrentan los productos. En esta parte uno de los objetivos principales es eliminar la tendencia de la mayoría de los gerentes de únicamente enfocarse en problemas actuales y nunca tener en cuenta los problemas que se puedan presentar en un futuro y que puedan traer consigo graves daños a la empresa.

d) Objetivos y problemas: Después de haber estudiado las amenazas y oportunidades el gerente podrá elaborar los objetivos del plan y tendrá que considerar los futuros problemas que la empresa podría tener para el logro de ellos.

Es importante que los objetivos señalados por el gerente sean estipulados como metas para la empresa.

e) Estrategias de mercadotecnia: En esta sección, el gerente prepara la estrategia de mercadotecnia general o el plan de acción para alcanzar los objetivos que se han marcados.

El autor menciona que para que las estrategias sean correctas deben contener:

1) Mercado meta: El plan de mercadotecnia deberá de describir al segmento de mercado que atacará, en caso de que la empresa requiera atacar más de un segmento diferente, se deberán de elaborar diferentes estrategias de mercado.

2) Mezcla de mercadotecnia: el gerente deberá de elaborar estrategias específicas para cada uno de los componentes de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción), estas estrategias deberán de responder a las problemáticas de la empresa detectadas previamente.

3) Nivel de gastos de mercadotecnia: El gerente siempre deberá de indicar los gastos que genere la aplicación de las estrategias de mercadotecnia especificadas en el plan.

f) Programas de acción: La estrategia de mercadotecnia deberá responder las siguientes preguntas: *¿Qué se hará?*, *¿Cuándo se hará?*, *¿Quién es responsable para hacerlo?*, *¿Cuánto costará?*

g) Presupuestos: Los planes de acción permitirán elaborar un presupuesto de aplicación de las diferentes estrategias de mercadotecnia así como las utilidades y pérdidas que estas generarán para la empresa

h) Control: La empresa deberá de elaborar los controles que se utilizará con el fin de evaluar el progreso de las estrategias así como la correcta aplicación del presupuesto con el fin de la detección inmediata de problemáticas suscitadas.

2.4.3 Modelo de Planeación de Mercadotecnia de M. Pride - Ferrell (1997)

El autor señala que el plan de mercadotecnia es un *“documento escrito formal que describe y explica todas las actividades necesarias para implementar estrategias de marketing.”* (Pride y Ferrell, 1995, p.720)

El autor menciona que existen tres tipos de planes de mercadotecnia los cuales varían dependiendo el período que cubre, siendo los siguientes los propuestos:

- Planes a corto plazo: son aquellos planes de mercadotecnia que tienen una duración de un año o menos.
- Planes a mediano plazo: son aquellos planes de mercadotecnia que tienen una duración de entre dos y cinco años.
- Planes a largo plazo: todos los planes de mercadotecnia que tienen una duración de más de 5 años.

El modelo que el autor propone se muestra a continuación:

1. Resumen ejecutivo
2. Análisis del entorno
 - a. El entorno de marketing
 - b. Mercado(s) objetivo
 - c. Objetivos de marketing y desempeño actuales
3. Fortalezas debilidades
4. Oportunidades y amenazas
5. Objetivos de marketing
6. Estrategias de marketing
 - a. Mercado objetivo
 - b. Mezcla de marketing

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
7. Implementación del marketing
 - a. Organización del marketing
 - b. Actividades y responsabilidades
 - c. Cronograma de implementación
 8. Evaluación y control
 - a. Estándares de desempeño
 - b. Controles financieros
 - c. Procedimientos de monitoreo (auditoría)

Para efectos de este trabajo y partiendo de que se aplicará a una microempresa del sector agroindustrial se utiliza el modelo de Pride, ya que integra elementos de diferentes autores, detallando los pasos del proceso de manera más específica, lo cual representa una ventaja al desarrollarlo en una microempresa, para que se reflexione sobre aspectos que probablemente están sin identificar en sus planes de Gestión. El mismo se detalla en el apartado de metodología de la investigación.

III METODOLOGÍA DEL TRABAJO

El desarrollo del plan de mercadotecnia para la empresa en cuestión es el resultado final y la principal aportación de este caso práctico, el método para llevar a cabo su desarrollo será a través de metodología intervención acción a continuación se explica esta metodología.

3.1 Los beneficios de la metodología Intervención – Acción

Son múltiples los beneficios que se pueden derivar de la utilización de esta metodología en cualquier ámbito social. Su estructura flexible y de fácil adaptación al contexto, permite que las personas involucradas no se sientan objetos, sino sujetos comprometidos con las soluciones que el momento les demanda.

Se puede aplicar en cualquier contexto, no importa el nivel socioeconómico, educativo, edad, raza etc. Lo importante del método es la decisión del grupo y el compromiso por la mejora; estos dos aspectos resultan muy motivantes para la puesta en marcha de cualquier plan de acción que busca cambios en su hacer para bienestar de todos.

Facilita la actualización continua de las aspiraciones de determinado grupo; no hay un final para este tipo de investigación. Cuando se satisfacen unas necesidades o se resuelven los problemas, aparecen otras situaciones que ameritan ser atendidas, pero el grupo ya tiene las habilidades de creatividad, motivación y trabajo en equipo para abordarlas pro activamente. Permite la participación conjunta del colectivo, todos se sienten importantes y tomados en cuenta para la solución de los problemas.

Según estudios recientemente realizados, más del 60 por 100 de las PYMES de nuestro país no cuentan con un plan de marketing definido por escrito (Muñiz, 2011). Este hecho se fundamenta principalmente en que las pequeñas y medianas empresas, con clara vocación comercial, no suelen tener un director de marketing, sino que cubren esta función con el director comercial. La solución viene dada de forma muy positiva por la subcontratación de estos servicios a empresas consultoras de marketing, que en la práctica son muy difíciles de encontrar, ya que con implementación generalista apenas existen.

Aun así, el plan de marketing es un instrumento esencial en toda empresa, ya que

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio muy arriesgado intentar que una empresa triunfe sin haber elaborado previamente un plan de marketing. Éste debe ser adecuado al tamaño de la empresa. Sin embargo no existe un modelo válido para todas ellas, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama. (Muñiz, 2011)

3.2 Metodología de intervención acción.

La metodología de Intervención Acción, se inserta dentro del campo social, porque permite el estudio de una situación en particular para mejorar la calidad de acción de la misma. Este tipo de investigación parte de una necesidad sentida de los sujetos, grupos y organizaciones involucrados. En la Investigación Acción la solución del problema surge de la motivación de la comunidad intervenida.

El modelo se adapta perfectamente a cualquier tipo de empresa, comercial, educativa o comunitaria, ya que permite en base a la detección de necesidades, organizar la propuesta de intervención contando con la participación activa de los miembros de la organización; es decir, los sujetos objeto de intervención conjuntamente con los interventores. Se aborda la problemática desde la necesidad auténtica, diseñando los planes de acción en conjunto y no como se hace en la intervención tradicional, otros proponen la solución y los intervenidos deben aceptarla.

Según Martí (2012) esta metodología de intervención acción consta de tres etapas que se mencionan a continuación:

- La primer etapa es el diagnóstico la cual es el conocimiento del territorio, así como su acercamiento a las diferentes problemáticas de la empresa detectadas mediante entrevistas a representantes institucionales y asociativos.
- La segunda etapa es la programación, la cual es un proceso de apertura a los conocimientos, opiniones y puntos de vista que existen, se pueden usar tanto métodos cuantitativos como cualitativos ó ambos.

- La tercera etapa son las conclusiones y las propuestas que es cuando se deben de negociar y elaborar propuestas concretas, aquí se debe de elaborar tanto un programa de acción como un reporte final informativo para la empresa.

Para aplicar esta metodología se requiere partir de un problema práctico: en general, existen inconsistencias entre lo que se requiere y lo que realmente está ocurriendo. Es posible diferenciar entre, contradicciones entre lo pretendido y las actuaciones que se tienen; dilemas por diferencias en intereses, dificultades o limitaciones para desarrollar actuaciones deseables, lo cual requeriría actuaciones a largo plazo de ciertas inercias institucionales. Se debe profundizar en el significado de la problemática, sus características, sus diversas perspectivas, es importante declarar cuál es el problema y cuáles son nuestras intenciones de mejorar.

Para la primera etapa del presente trabajo, en lo referente a la realización del diagnóstico se llevaron a cabo entrevistas personales con el responsable de la micro-empresa, el gerente general y con el encargado de producción, así como el encargado de ventas, la información presentada por estos actores en la micro-empresa, permitió un conocimiento del campo de acción en el que se desenvuelve actualmente la misma, así como la información de viva voz acerca de las diversas problemáticas de la empresa que han sido detectadas y que merecen atención.

En la etapa de programación donde se da la etapa del proceso de apertura a los conocimientos, opiniones y puntos de vista que existen se llevaron a cabo a través de las técnicas de observación, focus group e investigación documental.

El focus group que es una discusión interactiva vagamente estructurada dirigida por un moderador entrenado, con un pequeño número de encuestados simultáneamente” Kinnear/Taylor (2000) recomienda que un focus grupo tenga homogeneidad dentro de sus participantes, esto con el objetivo de evitar problemáticas sobre temas no pertinentes a los objetos de estudio.

Por otro lado Malhorta (1997) señala las siguientes características de focus group: Se enfoca en un tema particular, se deberá preparar un resumen para el debate, “el moderador debe establecer armonía, hacer que los participantes expresen sus ideas.,

además de que tendrá un papel crucial para la interpretación de los datos” p. 167. A continuación se presentan las características de las sesiones de grupo:

Tabla No. 3-1 Características de las sesiones de grupo

Tamaño de grupo	8-12
Composición del grupo	Homogéneo; se observó previamente a los participantes
Escenario Físico	Atmósfera relajada, informal
Duración	1-3 horas
Grabación	Uso de cintas de audio y video
Moderador	Capacidades interpersonales, de observación y comunicación del moderador

Fuente: Malhorta (1997)

De acuerdo a los criterios señalados cabe comentar que se realizó para este análisis un focus group con nueve personas, con nivel socioeconómico y estilo de vida similares con ingresos familiares que oscilaban de \$ 5,500.00 a 11,500.00, con ocupaciones diversas y que consumían diversos tipos de salsas y tenían gusto por los aderezos.

Se utilizó también la observación, la cual “comprende el registro de los patrones conductuales de personas, objetos y sucesos en forma sistemática para obtener información sobre el fenómeno de interés. El observador no pregunta ni se comunica con las personas que observa...los métodos pueden ser estructurados o no estructurados...” (Malhotra, 1997 p.213)

En el presente trabajo se realizó una observación estructurada (en ella el investigador especifica en forma detallada lo que debe observarse y cómo deben registrarse las mediciones), la misma con el objetivo de conocer los productos de la competencia en los anaqueles y las características de los mismos. Primero se hizo una observación en anaqueles para identificar productos similares y después de identificarlos se hizo una revisión de algunas características a fin de compararlos con el producto de la micro-empresa. La observación fue de tipo personal. En la Tabla No. 2 se presentan algunas ventajas de este método.

Tabla No. 3-2 Evaluación del método de observación personal

Criterios	Observación personal
Grado de estructura	Bajo
Capacidad para observar en escenarios naturales	Alta
Tendencias en la observación	Alta
Tendencias en el análisis	Alta
Características Generales	Más flexible
Grado de discreción	Intermedio

Fuente: Malhotra (1997)

Además del focus group y la observación se analizaron datos secundarios. Los datos secundarios pueden ayudar a:

- 1.-Identificar el problema
- 2.-Definir mejor el problema
- 3.-Desarrollar un planteamiento del problema
- 4.-Formular un diseño de investigación apropiado (por ejemplo al identificar variables calve).
- 5.- responder ciertas preguntas de investigación
- 6.-Interpretar datos primarios desde una perspectiva más amplia” Malhotra (1997)

Los datos secundarios se recopilaron de su publicación por diferentes dependencias gubernamentales tanto a nivel federal como a nivel estatal. Específicamente fueron útiles para identificar variables en el análisis del entorno que es un elemento relevante en la elaboración del plan de mercadotecnia.

Para el desarrollo de la tercera etapa de la metodología de intervención acción que tiene que ver con las conclusiones y la propuesta, en la que se deben negociar las propuestas y elaborar un programa de acción, así como un informe a la empresa, se realizará una propuesta de plan de mercadotecnia de acuerdo con el modelo de Pride y Ferrell (1997), del cual se presentan detalladamente los pasos a seguir en este mismo apartado.

Considerando entonces la metodología intervención–acción, se partirá de la elaboración de un diagnóstico que, equivale a la descripción de la situación a través del análisis del entorno así como de fortalezas y debilidades que incluye el modelo de

planeación de Pride y Ferrell (1997), seleccionado previamente, para dar forma a la propuesta de solución de este caso práctico.

3.2 Modelo de Planeación de Mercadotecnia para la intervención de la empresa. Pride y Ferrell (1997)

Finalmente, para dar forma a la propuesta se aplicó el Modelo de Pride que a continuación se explican cada una de sus partes.

- I. Resumen ejecutivo
- II. Análisis del entorno
 - a. El entorno de marketing
 - b. Mercado(s) objetivo
 - c. Objetivos de marketing y desempeño actuales
- III. Fortalezas debilidades
- IV. Oportunidades y amenazas
- V. Objetivos de marketing
- VI. Estrategias de marketing
 - a. Mercado objetivo
 - b. Mezcla de marketing
- VII. Implementación del marketing
 - a. Organización del marketing
 - b. Actividades y responsabilidades
 - c. Cronograma de implementación
- VIII. Evaluación y control
 - a. Estándares de desempeño
 - b. Controles financieros
 - c. Procedimientos de monitoreo (auditoría)

I Resumen ejecutivo

El autor menciona que esta fase del plan de mercadotecnia es una síntesis de no más de 2 hojas en donde se deberá incluir una introducción así como una breve mención de los aspectos más importantes del plan con el fin de que los lectores los identifiquen rápidamente.

De la misma manera menciona el autor que es uno de los más importantes componentes del plan de mercadotecnia ya que aquí se informa brevemente sobre el desarrollo y los costos de la aplicación del plan.

II *Análisis del entorno*

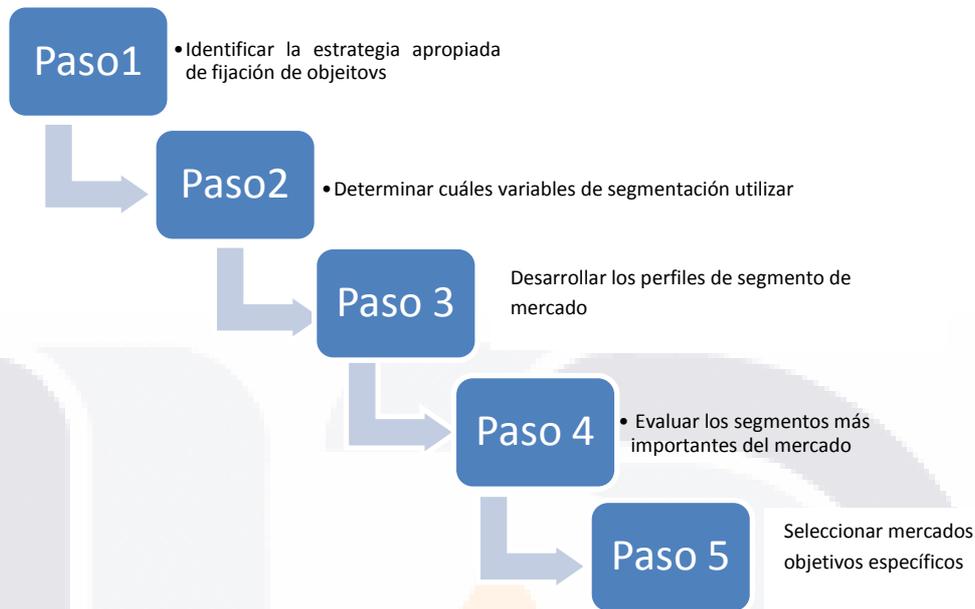
Esta parte tiene como objetivo el análisis de la empresa con respecto a diversos factores como el entorno externo de la mercadotecnia (fuerzas externas: fuerzas competitivas, fuerzas tecnológicas) ya que pueden afectar positiva o negativamente a la empresa y a la ventaja competitiva que pudiera tener, el mercado objetivo y el objetivo de la empresa.

A continuación se describen las fuerzas del entorno externo analizadas.

- a) **Fuerzas competitivas:** En esta sección se analizan las herramientas que utilizan y se resalta la importancia de los continuos monitores de las diversas acciones de la competencia.
- b) **Fuerzas económicas:** En esta fuerza se deben de analizar las condiciones económicas actuales y el análisis de los posibles efectos que tendrán en el desempeño de la empresa.
- c) **Fuerzas políticas:** Aquí se analizarán las diferentes legislaciones y aspectos políticos existentes para el giro de la empresa así como para sus diferentes productos. En consecuencia estas fuerzas tienen el potencial de influir sobre las decisiones y estrategias de marketing.
- d) **Fuerzas tecnológicas:** En estas fuerzas se analizarán las diferentes innovaciones tecnológicas que tienen relación con la empresa así como la repercusión que tendrán en la empresa.
- e) **Fuerzas socioculturales:** Aquí se analizarán los posibles cambios o las tendencias que podrían tener las creencias, actitudes, normas en el mercado, meta que podrían generar un cambio en la aceptación de los productos de la empresa. En esta parte también se deberán de analizar el entorno interno y el desempeño de la empresa en estos, lográndolo con los históricos de mercadotecnia de la empresa.

En la segunda parte del análisis del entorno se deberá de definir el **mercado objetivo** de la empresa así como su situación actual ante este. Siempre se deberá de explicar las necesidades actuales de los consumidores para así poder anticiparse al cambio

de ellas. A continuación se describe el proceso para seleccionar el mercado objetivo según el autor.



Gráfica No. 1 Proceso para seleccionar un mercado objetivo Pride y Ferrell (1997)

III Fortalezas y debilidades.

En esta etapa del plan de mercadotecnia se analizarán los aspectos internos de la empresa, factores que ayudarán en la empresa a obtener ventajas en la satisfacción de las diferentes necesidades del consumidor, la mayoría de estos factores son obtenidos del análisis del entorno realizado con anterioridad.

Menciona el autor que las fortalezas se refieren a las ventajas que podría obtener la empresa con respecto a la satisfacción del consumidor.

Cualquier análisis de la empresa sobre sus fortalezas deberá de estar concentrado en el cliente ya que para que una fortaleza sea significativa deberá impactar en la satisfacción del mismo.

Las debilidades igualmente que las fortalezas deberán ser detectadas desde el punto de vista de los clientes y se refieren a las posibles limitaciones de la empresa en el desarrollo o en la puesta en marcha de las estrategias del plan.

IV Oportunidades y amenazas

Las Oportunidades y amenazas son la segunda parte del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), menciona el autor que a diferencia de las fortalezas y debilidades, éstas se basan en factores externos de la organización, éstos factores existen con independencia de la empresa.

Explica el autor que “*la manera de diferenciar las oportunidades y amenazas de alguna fortaleza o debilidad es preguntarnos ¿tendríamos este problema si la empresa no existiera?*” (Pride y Ferrell, 1995, p.725), nos explica que en caso de ser positiva la respuesta será el caso de alguna situación del entorno externo que afectará a la empresa.

Las oportunidades son aquellas condiciones del entorno externo que podrían beneficiar a la empresa, siempre y cuando la empresa reaccione a estas condiciones, al igual que las fortalezas y debilidades, el análisis de estas condiciones deberán ser entorno al consumidor.

Las amenazas son condiciones o barreras externas que podrían impedir que la empresa no logre sus objetivos, es por eso que la empresa deberá actuar correctamente para impedir que trunquen el logro de los objetivos de la organización.

V *Objetivos de marketing*

Establece lo que se logrará por medio de las actividades de mercadotecnia, su declaración debe basarse en la realización previa de un Análisis de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. Pueden adoptar diversas formas, entre ellas, introducción de productos, mejoramiento o innovación de productos, volumen de ventas, rentabilidad, participación de mercado, fijación de precios, distribución, publicidad o actividades de capacitación de empleados.

Los objetivos deben ser claros y sencillos de tal manera que sean comprendidos por los que los utilizarán. Su redacción en términos de poder ser medibles, esto permitirá poder saber si fueron alcanzados y hasta qué punto o cuándo.

VI *Estrategias de marketing*

Describe cómo conseguir los objetivos de mercadotecnia establecidos, tiene dos elementos, selección del mercado objetivo y desarrollo de una mezcla de mercadotecnia. El mercado objetivo es la primera parte del proceso y deben definirse en términos de las variables de segmentación, ya sea geográficas, demográficas, psicográficas, uso del producto, etc., es importante entender cuáles son las

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

necesidades de los clientes antes de desarrollar una mezcla de mercadotecnia, en donde se tomarán decisiones sobre producto, decisiones sobre distribución, decisiones sobre promoción, decisiones sobre precio que funcionarán para satisfacer las necesidades del mercado objetivo.

VII Implementación del Marketing.

Es el momento en que se establecerá la manera en que se implementarán las estrategias de marketing, se deberán contestar las siguientes preguntas ¿Qué acciones específicas se emprenderán? ¿Cómo se realizarán estas actividades? ¿Cuándo se realizarán? ¿Quién es el responsable de la finalización de estas actividades? ¿Cuánto costarán estas actividades? Las fases de la implementación son:

a) Organización del marketing: “en esta sección primero se hace referencia al lugar que ocupa el marketing en la empresa y se analizan las principales alternativas disponibles para organizar una unidad de marketing. Luego se muestra cómo pueden estructurarse las actividades de marketing para que se ajusten a una organización de manera que contribuyan al logro de los objetivos generales” (Pride y Ferrell, 1997 p. 739)

b) Actividades y responsabilidades: Por medio de la planeación y la organización, los gerentes de marketing suministran propósito, dirección y estructura para las actividades, es necesario comprender los problemas así como los elementos de la implementación del marketing y la selección de un enfoque general para preparar el terreno e implementar actividades específicas de marketing”. (Pride y Ferrell, 1997 p. 739)

c) Cronograma de implementación: este punto se relaciona mucho con el punto de actividades y responsabilidades y comprende las siguientes actividades: 1.- Identificar las actividades que van a realizarse, 2.- Determinar el tiempo requerido para complementar cada actividad, 3.- Separar las actividades que deben realizarse en secuencia de aquellas que pueden ejecutarse simultáneamente, 4.- Organizar las actividades en el orden apropiado, 5.- Asignar la responsabilidad a uno o más empleados equipos o gerentes para complementar cada actividad. (Pride y Ferrell, 1997)

VIII Evaluación y Control

Describe en detalle cómo se medirán y evaluarán los resultados del plan. Incluye las acciones para disminuir las diferencias entre los estándares y el desempeño real. Es necesario determinar cuáles son los estándares en los que serán medidos, los mismos pueden ser en función de incremento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, posicionamiento o recuerdo de marca. Después de ello el control tiene que ver con aspectos financieros para conocer si está funcionando adecuadamente. Si el plan no está cumpliendo las expectativas, se debe monitorear para identificar causas potenciales de discrepancias. Es posible en este caso aplicar la auditoría de mercadotecnia



CAPÍTULO IV DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADOTECNIA

En esta sección se detallará las etapas para el desarrollo del plan de mercadotecnia para la micro-empresa agroindustrial denominada “la canefa” ubicada en el estado de Aguascalientes, para ello tal como se mencionó en la sección se siguió el modelo de planeación de mercadotecnia de (Pride y Ferrell, 1997)

4.1 Resumen ejecutivo

En la presente intervención se muestran las diferentes estrategias de mercadotecnia propuestas, resultado de la detección de necesidades y planeación de la empresa.

Como medio de evaluación externa se procedió a realizar un monitoreo de distintas publicaciones en diferentes medios en donde se pudiera observar la situación del macroentorno que pudiera afectar directa o indirectamente a la empresa, dichas publicaciones se clasificaron y se analizaron en una matriz que dio importancia en el efecto de diferentes sectores en la empresa.

Como medio de evaluación interna además de analizar y describir la situación actual de la empresa se procedió a realizar un focus group en donde se conocieron las opiniones del mercado meta de la empresa.

Como resultado de los análisis tanto interno como externo se realizó un análisis FODA en donde se detectaron las áreas de mejora de la empresa así como los puntos favorables de ella, esto sirvió para elaborar las diferentes propuestas de estrategias de mercadotecnia así como establecer un objetivo de éstas y del departamento de mercadotecnia.

En la propuesta se elaboró un plan de acción en donde se describen las acciones a realizar para lograr los objetivos de cada estrategia, en el mismo plan de acción se asignan los responsables de cada actividad así como el costo y el tiempo aproximado que llevará la aplicación de esta acción.

Se elaboró un cronograma de actividades en donde se plasman los diferentes momentos en que se deben aplicar las diferentes acciones para lograr los objetivos de las diferentes estrategias de mercadotecnia.

Por último se propone una manera de dar seguimiento a la implementación de las acciones y por lo tanto de las diferentes estrategias, el formato contempla la evaluación del porcentaje de las acciones así como de el correcto avance o no de estas mismas, de igual manera contempla la existencia o no de evidencias de estas acciones o de sus avances.

4.2 Análisis del entorno

El análisis del entorno realizado para la empresa se basó en un ejercicio de investigación documental en la que se tomaron diversas publicaciones relacionadas con los principales factores relacionados con el entorno externo de la empresa. Estos documentos se recopilaron durante el año 2012 recurriendo a fuentes electrónicas, artículos y noticias principalmente, cada documento se revisó, aislando los datos más relevantes para su análisis. A continuación, siguiendo el modelo de plan de marketing seleccionado se muestra primeramente lo referente el entorno de marketing.

4.2.1 El entorno del marketing

Para comenzar la evaluación se procedió a analizar los diferentes factores externos del macroentorno considerando tal como lo señala Pride y Farrell (1997) los factores que afectan directa o indirectamente a la empresa. Los factores fueron, fuerzas competitivas, factores tecnológicos, factores políticos, factores sociales, y factores demográficos.

Los resultados de la investigación se concentraron en una matriz en donde se le otorgó a cada variable cierta importancia relativa para así poder conocer el grado de afectación que pueden tener dichas variables y los factores en la empresa. La importancia que se otorgó a cada uno de los factores así como el impacto que se perciben en la empresa la determinó un grupo de trabajo conformado por los directivos de la empresa en conjunto con el autor.

Después de realizar lo antes descrito se obtuvieron los siguientes resultados.

A) Fuerzas competitivas

A continuación se presenta un análisis de la competencia directa de la empresa en Aguascalientes. Evitando incurrir en alusiones directas a los competidores, se han identificado como A, B y otros.

Tabla No. 4-1 Comparación de marcas del mercado de Chimichurri, variables Precio y Presentación

Marca	Producto	Contenido Neto	Precio y principales puntos de venta.
Marca A	Chimichurri Rojo Chimichurri Verde Chimichurri Muy picoso	340 ml.	\$16.00 en tiendas de autoservicio \$15.5 - \$16.50 en otros establecimientos como tiendas detallistas.
Marca B	Chimichurri Rojo	250 ml.	\$13.50 en tiendas de autoservicio y tiendas detallistas.
Otros	Chimichurri Rojo	Variables, menores de 300 ml.	Desde \$10.00 hasta \$25.00 en tiendas detallistas.
la canefa	Chimichurri Rojo	230 ml	\$15.50

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del caso práctico

Como se puede observar en la presente tabla existen dos competidores directos y unos que tomaremos como “otros” que son productos locales que se producen y se comercializan en menor medida en tiendas de conveniencia, pero que por sí mismos no representan una opción identificable o no cuentan con: una marca que se encuentre persistentemente en los puntos de venta.

Como marca A y B se están definiendo a las dos opciones de salsas similares a las de la empresa en estudio, que se encuentran principalmente en las tiendas de autoservicio más conocidas en Aguascalientes y en tiendas detallistas, manteniendo una presencia permanente e identificable, los productos que se agrupan como de

elaboración artesanal que se fabrican caseramente en hogares alrededor de las tiendas detallistas en donde se comercializan.

Teniendo en cuenta el mercado meta de la empresa estas marcas separadas representan una competencia no significativa, pero si se toma en cuenta el mercado total que abarcan estas marcas si representa una porción importante de este mercado por eso que se tomó una al azar para realizar el comparativo por observación en anaquel anterior.

Utilizando una escala del uno al cinco donde uno es muy malo y cinco es muy bueno, se le solicitó a los participantes calificar la imagen y características organolépticas que se probaron durante el focus group. Las categorías y variables que se sometieron a consideración de los participantes fueron las siguientes:

Tabla No. 4-2 Categorías y variables de los productos en el mercado de chimichurri

Imagen-presentación	Sabor
Diseño de envase	Acidez del producto
Ergonomía del envase	Picor
Diseño de la tapa	Cantidad de ajo
Color de la tapa	Agradable al gusto
Sello de garantía	Consistencia
Imagen de la etiqueta	Espesor
Olor	Color
Agradable al olfato	Partículas de chile, Agradable a la vista

Fuente: Autor

En la tabla No. 4-3 se presentan los resultados del comparativo de las características de marcas de los productos de chimichurri en el mercado. Como se puede observar en la misma se puede señalar que el producto de la marca “la canefa” tiene una percepción del cliente potencial de mayor aceptación en cuanto a los atributos seleccionados a analizar en el focus group en relación a la marca A y la marca B identificados como competencia directa del producto de la micro-empresa agroindustrial examinada.

Tabla No. 4-3 Comparativo de características de Marcas en relación con los productos de la competencia.

	1.Muy Malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5.Muy Bueno
CHIMICHURRI ROJO					
Criterio/Marca	la canefa		Marca A		Marca B
Imagen	4.125		4		2.75
Olor	5		4		2
Sabor	4.5		3		1.5
Consistencia	4		5		3
Color	5		4		2.5
TOTAL	4.525		4		2.35

Fuente: Trabajo de campo del Autor con base a los resultados de la investigación

En relación a los resultados obtenidos, sobre los atributos examinados, a continuación se muestra una serie de tablas en las que se reproducen los principales comentarios captados en el desarrollo del focus group.

Inicialmente se muestra una tabla en la que se comenta sobre los atributos de los productos de la canefa respecto a la imagen, olor, sabor, consistencia y color, es decir denominados atributos organolépticos del producto. Al lado de cada comentario se puede apreciar la calificación media otorgada por los participantes del focus group.

Tabla No. 4-4 Resultado de Atributos del Focus Group de la canefa

la canefa		4.525
Imagen		4.125
<i>Diseño del Envase.</i> El envase que maneja La empresa es un envase muy práctico y original ya que no se encuentra un envase similar en ningún producto en el mercado	4	
<i>Ergonomía del Envase.</i> El envase es fácil de usar y manejable para personas adultas y adolescentes, el envase utilizado es fácil de guardar para el posterior uso de producto.	3	
<i>Diseño de la tapa.</i> La tapa que maneja es una tapa Flip Top con dosificador y orificio grande, lo que permite que el producto salga en pequeñas dosis, y no se tape con las partículas de chile del producto, esta tapa impide que el producto se derrame en el envase manchándolo.	5	

<i>Color de la tapa.</i> El color que maneja es blanco, lo que da una imagen "limpia" del producto.	4	
<i>Sello de Garantía.</i> El producto cuenta con sello de garantía plástico que abarca la boca de la tapa hasta el envase, lo cual protege perfectamente el producto y da sensación de calidad e inocuidad al consumidor final.	4	
<i>Imagen de la etiqueta.</i> Se maneja una imagen que no proyecta familiaridad con el producto, no se manejan colores que se asocien con el tipo de producto.	2	
<i>Terminado de la Etiqueta.</i> Se cuenta con un terminado laminado brillante, lo cual da una imagen altamente llamativa	5	
<i>Fecha de Caducidad y Lote.</i> Están colocados en papel adherible impreso, mismos que se adhieren a las etiquetas.	4	
Olor		
El olor del producto es agradable, ya que combina los aromas del ajo, vinagre y chile, pero sin llegar a excesos que causen un olor desagradable para el producto, razón por la cual se menciona que con olfatear el producto se despierta el deseo de consumirlo.	5	5
Sabor		
<i>Acidez del producto.</i> El producto cuenta con un grado de acidez que hace que la combinación de sabores obtenga un delicioso sabor, debido a que de acuerdo a las pruebas de producto los consumidores prefieren que el producto tenga un toque ácido.	5	4.5
<i>Picor.</i> El producto tiene un toque picante que causa una agradable sensación, sin embargo algunos consumidores, preferirían que el producto sea más picante.	4	
<i>Cantidad de Ajo.</i> Los contenidos de ajo del producto son los necesarios, dado a que se da un delicioso toque al producto, sin sobrepasarlo, ya que es un ingrediente que en grandes cantidades puede ser desagradable, los consumidores manifiestan que el producto tiene una cantidad adecuada de ajo.	5	
<i>Sabor General.</i> La combinación de sabores del producto le dan un toque delicioso, la única debilidad sería que algunos consumidores preferirían que sea más picoso.	4	
Consistencia		
<i>Espesor.</i> El espesor del producto es neutral, es decir, no es muy espeso, ni exageradamente líquido	4	4
Color		
<i>Color del chimichurri.</i> El color que se maneja es el natural que	5	5

se torna con el chile, mismo que es muy agradable para el consumidor		
<i>Partículas de chile.</i> El producto muestra partículas del chile en el producto, lo cual visualmente para el consumidor es bastante agradable, ya que da una impresión de naturalidad, cuidando que dichas partículas no sean muy grandes para que no tapen el orificio de la tapadera.	5	

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del caso práctico

Siguiendo con el mismo orden, ahora se presentan los resultados para la marca A que fue examinada en el focus group realizado a fin de conocer algunos atributos de el aderezo chimichurri que está expuesto en los anaqueles.

Tabla No. 4-5 Resultado de Atributos del Focus Group de la Marca A

Marca A		4
Imagen		4
<i>Diseño del Envase.</i> El envase que maneja la marca es un diseño exclusivo para la misma, por lo tanto es un atributo diferenciador del producto, el diseño es llamativo a simple vista.	5	
<i>Ergonomía del Envase.</i> El envase es fácil de usar y manejable para personas adultas y adolescentes.	3	
<i>Color de la tapa.</i> El color que maneja es amarillo, lo que causa que el producto sea más llamativo, además de coordinar con los colores de la etiqueta y del mismo producto.	5	
<i>Diseño de la tapa.</i> La tapa que maneja esta sellada y cuenta con abre fácil, pero puede llegar a separarse la parte superior de la inferior, debido a que es muy frágil.	3	
<i>Sello de Garantía.</i> El producto no cuenta con sello de garantía dado que la tapa es sellada, por lo que el consumidor la abre, así mismo, la tapa es a presión, lo cual evita la necesidad de colocar un sello de garantía.	5	
<i>Imagen de la etiqueta.</i> Se maneja una imagen que trata de proyectar que es un producto típico mexicano, sin embargo, el diseño de la misma no es muy adecuado debido a que maneja muchos colores que la saturan, y cuenta con muchas imágenes, razón por la cual pierde estética y se ve poco llamativa.	3	
<i>Terminado de la Etiqueta.</i> Se cuenta con un terminado laminado brillante, lo cual realza los colores de la etiqueta.	5	
<i>Fecha de Caducidad y Lote.</i> Están marcados en tinta negra en la parte posterior del envase, pero es difícil de localizar y con el tiempo pierde visibilidad, es decir, se despinta.	3	

Olor		
El olor que presenta el producto es un olor agradable que combina los aromas del ajo, la mayonesa y el chile, aunque predomina un poco el de la mayonesa, lo cual se manifiesta como una cualidad que no invita a consumir el producto.	4	4
Sabor		
<i>Acidez del producto.</i> El producto no cuenta con un sabor ligeramente ácido lo que desagradaba un poco al consumidor ya que es rasposo a la garganta.	3	3
<i>Picor.</i> El producto tiene un toque picante pero le hace falta un poco más.	3	
<i>Cantidad de Ajo.</i> Los contenidos de ajo del producto son bajos, por lo que no logra darle un toque distintivo al producto que precisamente es un aderezo de ajo.	3	
<i>Sabor General.</i> La combinación de sabores del producto le dan un toque especial, pero no es el del chimichurri tradicional casero, una debilidad del producto es que algunos consumidores preferirían que fuera más picoso.	3	
Consistencia		
<i>Espesor.</i> El espesor del producto es bueno, ya que evita que se derrame el producto al momento de servirlo.	5	5
Color		
<i>Color del chimichurri.</i> El color que se maneja es el natural que se torna con el chile, mismo que es muy agradable para el consumidor	4	4
<i>Partículas de chile.</i> El producto muestra partículas del chile en el producto, lo cual visualmente para el consumidor es bastante agradable, sin embargo le faltan para darle una impresión de naturalidad al producto.	4	

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del caso práctico

A continuación se presenta los resultados para la marca B que fue examinada en el focus group realizado a fin de conocer algunos atributos de el aderezo chimichurri que está expuesto en los anaqueles.

Tabla No. 4-6 Resultado de Atributos del Focus Group de la marca B

Marca B		2.35
Imagen		2.75
<i>Diseño del Envase.</i> El envase que maneja la marca es un tanto común, dado a que es una línea que manejan muchos fabricantes de plásticos a nivel nacional. El diseño no es llamativo debido a que existen infinidad de productos que lo manejan, aunque es adecuado debido a que la consistencia del producto es tipo mayonesa.	2	

<i>Ergonomía del Envase.</i> El envase es fácil de usar y manejable para todo tipo de personas ya que a pesar de ser grueso es un tamaño práctico.	4	
<i>Diseño de la tapa.</i> La tapa que maneja es una tapa plana y estirada para tarro, misma que no llama la atención.	2	
<i>Color de la tapa.</i> El color que maneja es blanco, lo que da una imagen "limpia" del producto.	4	
<i>Sello de Garantía.</i> El producto no cuenta con sello de garantía, ni fuera del envase, ni entre el envase y la tapa, razón por la cual es extremadamente sencillo abrir el producto cuando esta en anaquel.	1	
<i>Imagen de la etiqueta.</i> Se maneja una imagen muy poco llamativa que consiste en un chile con gorra. Los colores son el rojo y verde, lo que en conjunto no causa ningún efecto estético del producto.	2	
<i>Terminado de la Etiqueta.</i> Se cuenta con un terminado que protege la etiqueta del producto, pero no causa brillo, lo cual hace que la misma no resalte.	3	
<i>Fecha de Caducidad y Lote.</i> Están impresos directamente en la etiqueta..	4	
Olor		
El olor que presenta el producto es a mayonesa con chile, además que predomina el olor del huevo, mismo que no es agradable para el consumidor	2	2
Sabor		
<i>Acidez del producto.</i> El producto no cuenta sabor ácido lo cual potencializa el sabor a huevo y aceite.	2	1.5
<i>Picor.</i> El producto no tiene picor.	1	
<i>Cantidad de Ajo.</i> Los contenidos de ajo del producto son casi nulos, no se percibe sabor a ajo al probar el producto.	1	
<i>Sabor General.</i> Los sabores de los diferentes ingredientes de este producto se diferencian mucho en el producto lo cual habla de una incorrecta homogenización de estos.	2	
Consistencia		
<i>Espesor.</i> El espesor del producto es muy alto ya que maneja un espesor "base de mayonesa", por lo que es bueno porque de este modo no se derrama el producto, pero no ejerce la utilidad como salsa, de acuerdo con lo expresado por el consumidor.	3	3
Color		
<i>Color del chimichurri.</i> El color que se maneja es casi café, mismo color que no apetece al consumidor, además de no ser el color típico del chimichurri.	2	2.5
<i>Partículas de chile.</i> El producto muestra muy pocas partículas del chile en el producto, lo que hace que no cause una gran impresión de naturalidad al mismo.	3	

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del caso práctico

Como se puede observar al analizar las tablas previas, la canefa tiene ventajas en algunos atributos en relación a la competencia identificada, la imagen tiene una mejor percepción, además en sabor, color y olor, así como la consistencia también son percibidos de una mejor manera que la competencia, es importante conocer cuáles atributos están representando tanto una diferencia favorable con productos en el mercado para sostenerlos y mejorar los que haga falta para tomar las decisiones convenientes cuando se detalle una propuesta de intervención.

B) Fuerzas Tecnológicas

La maquinaria de alta tecnología en cuanto al envasado de viscosos de forma automática, representa una amenaza debido a la alta disminución de costos que representa para cualquier producto de competencias directas o sucedáneas, sin embargo es difícil acceder a ella debido a sus altos costos y el escaso capital de la micro-empresa para poder adquirirla.

Hasta ahora los plásticos biodegradables creados no eran lo suficientemente resistente para poder utilizarse como envases de líquidos como jugo o leche, pues su resistencia térmica es muy baja y su permeabilidad muy alta. El nuevo tipo de plástico supera estos dos problemas básicos gracias a una serie de nanorefuerzos incluidos en la matriz del plástico y que mejora sus propiedades frente a los líquidos, esto afecta a la empresa ya que la tendencia del mercado de este tipo de envases va a la alta, afecta negativamente ya que la empresa no cuenta aun con este tipo de envases biodegradables.

Giraldo (2004) señala que “El comercio electrónico unido al código de barras y al intercambio electrónico de documentos son el pilar fundamental de todo el proceso que permite a las empresas ser más eficientes y flexibles en sus operaciones internas, trabajando más de cerca con sus proveedores, para ofrecer mayores beneficios a sus clientes, como puede verse con el comercio electrónico todos ganan. Gracias a las ventajas del comercio electrónico, las empresas acuden a él con el ánimo de ser más competitivas en un mercado global que no da espera.”

Gracias a Internet el escenario ha cambiado, ahora el comercio se realiza mediante la red, que permite mayores beneficios con una mejor relación costo beneficio para hacer negocios, dato que afecta positivamente a la empresa ya que cuenta con acceso a

internet y esto aunado al fácil acceso a plataformas de comercialización en línea y facilita la intercomunicación con los clientes y proveedores reduciendo los gastos considerablemente ya que principalmente evita los gastos de transportación no necesarios y optimiza los tiempos.

Según Serrano, L. (2012) un estudio arrojó como resultado que las grandes organizaciones están acelerando el uso de las redes sociales para mejorar el servicio de atención a sus clientes y la gestión de su identidad de marca. De hecho, según este estudio, un 30% de las empresas analizadas tienen previsto adoptar el Social Custom Relationship Management (CRM) en los próximos dos años, situación que afecta de forma negativa ya que la tendencia que indica el estudio realizado es por usar sistemas avanzados de CRM cuyos costos de adquisición y de operación son altos, situación que la empresa no podría igualar ya que no cuenta con el capital necesario para estos avanzados sistemas de CRM, por lo que se deberán tomar decisiones para actuar al respecto.

Según cotizaciones realizada en la empresa "CW maquinaria" extraído de www.cwmaquinaria.com, reflejan que existen dos tipos de maquinaria para envasar líquidos viscosos con sólidos pequeños, envasadoras de viscosos semiautomáticas y automáticas, existiendo envasadoras semiautomáticas de precio menor a los 50 mil pesos por lo cual pueden ser adquiridas por micros y pequeñas empresas. A su vez, la misma cotización refleja que existe maquinas mucho más eficientes para el envasado de viscosos denominadas envasadoras automáticas pero éstas tienen un costo superior a los 200 mil pesos lo cual hace que tal grado de eficiencia en el envasado sea un poco más difícil de adquirirla por micro o pequeñas empresas, lo cual pudiera ser conveniente para la empresa ya que existen maquinarias que eficientarán considerablemente sus procesos.

Según Oswald (2001) "las siembras transgénicas en el ámbito biológico tienen peligros diversos y potenciales, algunos comprobados en experimentos de laboratorios. Las condiciones de campo pudieran agudizar dichos efectos negativos, ya que se introducen variables naturales que están fuera de un control estricto. Un nudo de problemas se relaciona con la polinización y la hibridación de plantas silvestres que pudieran destruir la biodiversidad y homogeneizarla con organismos genéticamente modificados, gracias a que éstos fueron programados con mayor resistencia y más fácil adaptación al medio natural."

La repercusión de los transgénicos es más compleja, en condiciones económicamente precarias, como en la mayoría de los países pobres, la introducción de esta tecnología significaría pronto la pérdida de la seguridad alimentaria para el miniproducer.

Por otro lado una nueva investigación realizada en España ha vuelto a poner de manifiesto el valor para la salud de una buena alimentación. Científicos de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) han demostrado con ratas de laboratorio que el consumo excesivo de grasas animales y aceites vegetales acelera el desarrollo del cáncer de mama. Estas investigaciones afectan indirectamente a la empresa ya que la materia prima principal es el aceite vegetal esta hecho en base a aceites vegetales.

A continuación se presenta una tabla donde se indican aspectos relevantes del ambiente tecnológico, que para lograr un orden más práctico se han clasificado como amenazas y oportunidades. En la misma tabla también se indica cuál es la tendencia respecto a las variables clasificadas, para esta clasificación se sostuvo entrevistas con los dirigentes de la empresa ya que ellos conocen su ambiente de mercado, lo anterior conjuntamente con investigación documental sobre algunas tendencias en la industria, después de varias sesiones se considera que en el plano del entorno tecnológico existen diez factores de alta importancia para el mercado de salsas y aderezos, y en general algunas tendencias de afectación directa.

Tabla No. 4-7 Análisis de Fuerzas Tecnológicas

VALORACIÓN VARIABLE	TENDENCIA			Amenaza	Oportunidad
	A *	B **	C ***		
Investigación Materiales plásticos biodegradables	x			x	
Medios de comunicación menos costosos	x				x
Aumento de CRM de las empresas mediante Software's Avanzados	x			x	
Máquinas de envasado viscosos semiautomáticas		x			x
Máquinas de envasado viscosos automáticas		x		x	
Productos conservados sin conservadores artificiales	x			x	

Siembras Transgénicas en México	x			x	
Utilización de medios electrónicos para la publicidad	x				X
Compras por internet	x				X
Investigaciones de daños del colesterol al cuerpo	x			x	

Fuente: Elaboración Propia con base en resultados del caso práctico

* en ascenso ** estable *** en descenso

A continuación se presenta la tabla No.4-8 que muestra una valoración sobre la influencia del ambiente tecnológico en la empresa sobre la que se desarrolla el caso práctico. La metodología seguida es tomando los apuntes de clase de la materia de entorno económico de la maestría en ciencias económicas y administrativas impartida por el Dr. Arnoldo Romo Vázquez, la misma consiste en determinar las variables que inciden en el ambiente a examinar, y hacer un análisis en función a la situación particular en el efecto de ella con respecto a el producto de la empresa, asignando la importancia relativa de esa variable con respecto al total del efecto del medio ambiente tecnológico, la suma de la importancia relativa por variable será de uno, posterior a ello asignar un valor de -2 a +2 dependiendo de la tendencia si es oportunidad se asignan valores positivos y si es amenaza se asignan valores negativos, por último multiplicar el valor de la importancia relativa de cada variable por el valor asignado de la tendencia según corresponda oportunidad o amenaza, para conocer la suma del efecto de estos factores tecnológicos en el mercado del producto.

Tabla No. 4-8 Valoración de tendencias del ambiente Tecnológico

VARIABLE	VALORACIÓN		TENDENCIA		Importancia Relativa	Valor Total
	Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza		
Materiales plásticos biodegradables				-1	0.0250	0.0250
Medios de comunicación menos costosos	1.5				0.0250	0.0380
Aumento de CRM de las empresas mediante Softwares Avanzados				-1.2	0.0015	0.0018
Maquinas de envasado viscosos semiautomáticas	1				0.0250	0.0250

Maquinas de envasado viscosos automáticas		-1	0.0100	0.0100
Productos conservados sin conservadores artificiales		-2	0.0250	0.0500
Siembras Transgénicas en México		-2	0.0250	0.0500
Utilización de medios electrónicos para la publicidad	1.2		0.0250	0.0300
Compras por internet	0.5		0.0100	0.0050
Investigaciones de daños del colesterol al cuerpo		-1.5	0.1000	0.1500

$$\sum Y_{\text{Tecnológicos}} = -0.189$$

Fuente: Elaboración Propia con base en resultados del caso práctico.

En los resultados de la sumatoria de efectos de factores del ambiente tecnológico, se encuentra que la tendencia es desfavorable por lo que se deberá de tomar decisiones en la empresa para contrarrestar las variables que afectan este entorno.

C) Factores Económicos.

Según El Economista en su versión digital del 21 de Febrero del año en curso, en el 2012, cadenas de supermercados de México y Centroamérica proyectan hacer una inversión total de 19,740 millones de pesos para la apertura de entre 410 y 436 tiendas en el presente año, lo cual representa un incremento de 12% en piso de ventas en México y de 9% en Centroamérica, lo cual repercute de manera negativa a la empresa en estudio ya que actualmente no se encuentra comercializando sus productos en ninguna tienda de este tipo. Según las revisiones que se realizaron en el economista semanalmente durante cinco semanas se nota una fluctuación del dólar estable lo cual beneficia a la empresa ya que los precios del plástico para las botellas no tendrán alzas ya que éstos se basan en los precios del dólar.

Según El Financiero en su versión digital del lunes 27 de Febrero las importaciones de Maíz de China aumentó el 32% por lo cual los precios de los productos agropecuarios tenderán a subir ya que el precio del maíz se toma como referencia. Si hay un sector que pueda servir de termómetro sobre la evolución de la economía real, es sin duda el petrolero. No en vano, la mayoría de estudios económicos calculan una correlación superior al 99% entre el consumo de crudo y el crecimiento económico mundial.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

De manera que las perspectivas de este sector transmiten una foto fidedigna de lo que depara el ejercicio recién estrenado. ¿Y qué imagen ofrece ahora? Pues un no demasiado optimista. Observando las expectativas de ganancias que los bancos de inversión calculan para el sector en 2012, se avecina un año de contracción económica.

El año 2011 se puede considerar atípico para este sector, ya que la inestabilidad política y social desencadenada por la primavera árabe ha hecho que la diferencia entre los precios de las dos principales referencias en el consumo de petróleo, el Brent y el West Texas, haya llegado a alcanzar los 27.90 dólares en 2011, algo inédito en la historia del crudo, de hecho, durante la última década, de media, la brecha entre el barril del Mar del Norte y el tejano ha sido de un dólar, debido a lo que se conoce como arbitraje internacional, ésto, afectará al precio del petróleo, lo cual indica que tal vez baje un poco de precio, lo cual afecta positivamente a la empresa ya que los consumos de sus materiales de envasado y empaquetado son plásticos que sus precios pueden fluctuar mucho en relación a los precios del petróleo.

De la misma manera dentro del entorno económico podemos observar que durante el último trimestre de 2011, la tasa de desempleo del país fue de 4.8% de la Población Económicamente Activa (PEA), menor al 5.3% ciento de igual lapso de 2010, informó el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

De esta manera, en ese período la población desocupada se situó en 2.4 millones de personas, precisó el organismo con base en los resultados trimestrales de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) correspondientes al período octubre-diciembre de 2011, ésta es la tasa de desempleo más baja para un trimestre desde el 2008, cuando se situó en 4.26%.

De acuerdo con cifras desestacionalizadas, la tasa de desempleo a nivel nacional disminuyó 0.17 puntos porcentuales con relación a la del trimestre inmediato anterior, al pasar de 5.20% a 5.03% en ese período, factor que favorece a la empresa ya que la economía mexicana tendrá crecimiento en cuanto más se reduzca la tasa de desempleo, y se espera sea favorable para mejorar el consumo de las familias.

De la misma manera podemos observar según La jornada en su publicación digital del Sábado 18 de Febrero del 2012, México es una de las naciones de América Latina con menor crecimiento directo en el ingreso salarial de sus trabajadores en los pasados 12 años. Un análisis de las tendencias del poder adquisitivo en la región, elaborado por el

Centro de Análisis Multidisciplinario (CAM) de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), revela que adquirir una canasta mínima de alimentos demanda más horas de trabajo que en la mayoría de los países de la región.

El documento destaca que del año 2000 al 2011, la caída real del poder adquisitivo de los mexicanos fue de 24.4 por ciento en la adquisición de seis productos básicos: azúcar, frijol, arroz, café, leche y aceite, con los que se integra la denominada Canasta Alimenticia Mínima Indispensable (CAMI). El incremento del trabajo necesario para poder adquirir los mismos productos afectará de manera desfavorable a empresas de productos alimenticios que no están en la dieta básica del mexicano, en general afecta el poder adquisitivo del consumidor, aunque el mercado de la empresa es un nivel socioeconómico más alto, definitivamente este factor representa un incremento general de precios en el mercado.

A continuación se presenta una tabla donde se indican aspectos relevantes del ambiente de los factores económicos del ambiente, que para lograr un orden más práctico se han clasificado como amenazas y oportunidades. En la misma tabla también se indica cuál es la tendencia respecto a las variables clasificadas, para esta clasificación se sostuvo entrevistas con los dirigentes de la empresa ya que ellos conocen su ambiente de mercado, lo anterior conjuntamente con investigación documental sobre algunas tendencias en la industria, después de varias sesiones se considera que en el plano del entorno económico existen siete factores de alta importancia para el mercado de salsas y aderezos, y en general algunas tendencias de afectación directa.

Tabla No.4-9 Análisis Fuerzas Económicas

VALORACIÓN	TENDENCIA			Amenaza	Oportunidad
	VARIABLE	En ascenso	Estable		
Planea Expandirse en México	x			x	
Fluctuación del dólar		x			x
Importaciones de Maíz por parte	x			x	

de China					
Inflación 2012	x			x	
Desempleo en México			x		x
Poder Adquisitivo en Ags.		x			x
Deseo de Gastar		x			x

Fuente: El autor con base en los resultados del caso práctico

A continuación se presenta la tabla No. 4-10 que muestra una valoración sobre la influencia del ambiente económico en la empresa sobre la que se desarrolla el caso práctico. La metodología seguida es tomando los apuntes de clase de la materia de entorno económico de la maestría en ciencias económicas y administrativas impartida por el Dr. Arnoldo Romo Vázquez, la misma consiste en determinar las variables que inciden en el ambiente a examinar, y hacer un análisis en función a la situación particular en el efecto de ella con respecto a el producto de la empresa, asignando la importancia relativa de esa variable con respecto al total del efecto del medio ambiente económico, la suma de la importancia relativa por variable será de uno, posterior a ello asignar un valor de -2 a +2 dependiendo de la tendencia si es oportunidad se asignan valores positivos y si es amenaza se asignan valores negativos, por último multiplicar el valor de la importancia relativa de cada variable por el valor asignado de la tendencia según corresponda oportunidad o amenaza, para conocer la suma del efecto de estos factores económicos en el mercado del producto.

Tabla No. 4-10 Valoración de las tendencias del ambiente económico

VARIABLE	VALORACIÓN		Importancia Relativa	Valor Total
	TENDENCIA			
	Oportunidad	Amenaza		
Planea Expandirse en México		-2	0.100	-0.2000
Fluctuación del dólar	+1		0.050	0.0500
Importaciones de Maíz por parte de China		-0.5	0.025	0.0125
Inflación 2012		-1	0.025	-0.025

Desempleo en México	+1		0.010	0.010
Poder Adquisitivo en Ags.	1.5		0.030	0.045
Deseo de Gastar	1.5		0.030	0.045

$$\sum Y_{\text{Económicos}} = -0.0625$$

Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados del caso práctico

En los resultados de la sumatoria de efectos de factores del ambiente económico, se encuentra que la tendencia es desfavorable por lo que se deberá de tomar decisiones en la empresa para contrarrestar las variables que afectan este entorno.

D) Factores Políticos y legales.

Según El Universal en su publicación digital del 21 de febrero del 2012, la inseguridad pone en riesgo a los comerciantes ya que además de los problemas económicos y financieros que enfrentan las micro y pequeñas empresas habrá que añadir los costos que la inseguridad genera. Esta situación afecta desfavorablemente en general a la economía mexicana, sobre todo a las micro empresas que son más vulnerables a los movimientos económicos del país.

Según la página web, Chile, potencia alimentaria, en su documento titulado México modifica normas sobre etiquetado de alimentos y bebidas no alcohólicas, el gobierno mexicano publicó en el diario oficial de la federación el cambio a la norma mexicana de etiquetado de alimentos que entró en vigor en enero del 2011 en la cual se incluyen cambios significativos como la obligación de agregar tabla nutrimental a todos los productos alimenticios así como la fecha de caducidad e ingredientes principales. Esto podría ser una amenaza para la empresa ya que alguna competencia podría perfeccionar sus envases y etiquetas haciendo más atractivo sus productos y ganar presencia en el mercado, pero a la vez una oportunidad ante aderezos caseros que no cumplen con ésta norma.

Según el sitio web, Diario, presenta en su documento titulado "Cae turismo de negocios por inseguridad en México" publicado el 17 de Octubre de 2011, los recientes problemas de inseguridad que se vivieron en Monterrey y que persisten en algunas ciudades de Chihuahua tiraron las cifras de turismo de negocios, de acuerdo

con un reporte de Accival, la casa de bolsa de Banamex. Esto podría traer un efecto negativo para la economía general del país, ya que no hay inversión, ello provoca menos empleo y se inhibe la capacidad de consumo del comprador en artículos que no son necesarios.

Según la Secretaría de Salud en su portal en línea indica que son bastantes los peligros que tiene la sociedad al ingerir alimentos contaminados o en malas condiciones, y con el fin de reducirlos la comisión federal para la protección contra riesgos sanitarios (COFEPRIS) ha establecido el Programa Institucional de Alimentos, a través del cual se establecen estrategias y acciones encaminadas a promover y verificar la calidad sanitaria de estos productos.

El programa incluye siete proyectos específicos, considerando características particulares de los productos sujetos a control. Esto podría afectar positivamente a la empresa ya que una característica que desea resaltar frente a la competencia local y regional es la calidad e inocuidad, por lo tanto el filtro de COFEPRIS podría reducir la competencia de productos caseros que no cuenta con requisitos de sanidad.

A continuación se presenta una tabla donde se indican aspectos relevantes del ambiente de los factores político-legales del ambiente, que para lograr un orden más práctico se han clasificado como amenazas y oportunidades. En la misma tabla también se indica cuál es la tendencia respecto a las variables clasificadas, para esta clasificación se sostuvo entrevistas con los dirigentes de la empresa ya que ellos conocen su ambiente de mercado, lo anterior conjuntamente con investigación documental sobre algunas tendencias en la industria, después de varias sesiones se considera que en el plano del entorno político-legal existen siete factores de alta importancia para el mercado de salsas y aderezos, y en general algunas tendencias de afectación directa.

VARIABLE	VALORACIÓN			Tendencia	Amenaza	Oportunidad
	En ascenso	Estable	En descenso			
Inseguridad en México					X	
Imagen México en el mundo (inversión)	X					X
Procesos Electorales		X				X

Imagen en México (inseguridad-turística)	x			x	
Normas de Etiquetado Federales más Estrictas	x			x	
Ley General de Salud		x			x
Leyes COFREPIS	x				x

Tabla No. 4-11 Análisis fuerzas políticas y legal

A continuación se presenta la tabla No. 4-12 que muestra una valoración sobre la influencia del ambiente político legal en la empresa sobre la que se desarrolla el caso práctico. La metodología seguida es tomando los apuntes de clase de la materia de entorno económico de la maestría en ciencias económicas y administrativas impartida por el Dr. Arnoldo Romo Vázquez, la misma consiste en determinar las variables que inciden en el ambiente a examinar, y hacer un análisis en función a la situación particular en el efecto de ella con respecto a el producto de la empresa, asignando la importancia relativa de esa variable con respecto al total del efecto del medio ambiente político legal, la suma de la importancia relativa por variable será de uno, posterior a ello, asignar un valor de -2 a +2 dependiendo de la tendencia si es oportunidad se se asignan valores positivos y si es amenaza se asignan valores negativos, por último multiplicar el valor de la importancia relativa de cada variable por el valor asignado de la tendencia según corresponda oportunidad o amenaza, para conocer la suma del efecto de estos factores político legales, en el mercado del producto.

Tabla No. 4-12 Valoración de las tendencias del ambiente político y legal

VARIABLE	VALORACIÓN	TENDENCIA		Importancia Relativa	Valor Total
		Oportunidad	Amenaza		
Inseguridad en México			-0.5	0.03	-0.015
Imagen México en el mundo (inversión)		2		0.03	0.060
Procesos Electorales		0.5		0.03	0.015
Imagen Inseguridad en México (inseguridad turística)			-0.5	0.03	0.015
Normas de Etiquetado Federales más Estrictas		1		0.05	0.050
Ley General de Salud		1.5		0.05	0.050
Leyes COFEPRIS		1.5		0.05	0.050

$\sum Y_{\text{Políticos}} = 0.225$

Fuente: Elaboración propia con base en el resultado del caso práctico

En los resultados de la sumatoria de efectos de factores del ambiente político legal, se encuentra que la tendencia es favorable por lo que se deberá de tomar decisiones en la empresa para considerar las variables que afectan positivamente este entorno.

D) Factores Sociales

Expansión en su versión en línea del 14 de septiembre del 2011 menciona que actualmente el trabajo de las mujeres en el hogar y el cuidado a la familia representa una actividad económica equivalente al 22% del Producto Interno Bruto (PIB), señaló María del Rocío García Gaytán, presidenta del Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres).

La participación económica de las mujeres en México fue apenas de 38% durante 2010, y si bien se trata de un avance considerable en términos de los estándares históricos, todavía falta avanzar en materia de las condiciones de ingreso promedio y participación en puestos de alto nivel, indicó la subsecretaria Lorenza Martínez.

Lo pasado, repercute de manera positiva a las ventas de la empresa ya que el mercado meta de esta empresa esta mucho más inclinado a personas del sexo femenino, por lo tanto, al incrementar la participación económica de las mujeres, bajo la cual se concentran las decisiones de compra sobre productos alimenticios para los hogares familiares.

Por otra parte la revista de mercados y negocios internacionales Mercadotecnia Global menciona que la familia mexicana ha evolucionado, por lo tanto sus comportamientos han cambiado y esto se debe a un factor clave como es el cada vez más escaso tiempo que tienen disponibles. Menciona que es cada vez menos común observar que los consumidores asumen responsabilidad y tareas que superan su tiempo diario disponible. Esta tendencia hacia excesos comenzó en las tres últimas décadas de siglo XX.

A continuación se presenta una tabla donde se indican aspectos relevantes del ambiente de los factores sociales del ambiente, que para lograr un orden más práctico se han clasificado como amenazas y oportunidades. En la misma tabla también se indica cuál es la tendencia respecto a las variables clasificadas, para esta clasificación se sostuvo entrevistas con los dirigentes de la empresa ya que ellos conocen su ambiente de mercado, lo anterior conjuntamente con investigación documental sobre algunas tendencias en la industria, después de varias sesiones se considera que en el plano del entorno social existen cuatro factores de alta importancia para el mercado de salsas y aderezos, y en general algunas tendencias de afectación directa.

Tabla No. 4-13 Análisis de fuerzas sociales.

VARIABLE	TENDENCIA			Amenaza	Oportunidad
	En ascenso	Estable	En descenso		
Participación de la mujer en la economía de México	X				X
Globalización y falta de tiempo.	X				X
Cultura de comer picante en México		X			X

Equidad de Género en México		x		x	

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de el caso práctico

A continuación se presenta la tabla No.4-14 que muestra una valoración sobre la influencia del ambiente social en la empresa sobre la que se desarrolla el caso práctico. La metodología seguida es tomando los apuntes de clase de la materia de entorno económico de la maestría en ciencias económicas y administrativas impartida por el Dr. Arnoldo Romo Vázquez, la misma consiste en determinar las variables que inciden en el ambiente a examinar, y hacer un análisis en función a la situación particular en el efecto de ella con respecto a el producto de la empresa, asignando la importancia relativa de esa variable con respecto al total del efecto del medio ambiente social, la suma de la importancia relativa por variable será de uno, posterior a ello asignar un valor de -2 a +2 dependiendo de la tendencia si es oportunidad se asignan valores positivos y si es amenaza se asignan valores negativos, por último multiplicar el valor de la importancia relativa de cada variable por el valor asignado de la tendencia según corresponda oportunidad o amenaza, para conocer la suma del efecto de estos factores sociales en el mercado del producto.

Tabla No. 4-14 Valoración de las tendencias del ambiente social

VARIABLE	VALORACIÓN		TENDENCIA		Importancia Relativa	Valor Total
	Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza		
Participación de la mujer en la economía de México	1				0.01	0.010
Globalización y falta de tiempo.	0.5				0.05	0.025
Cultura de comer picante en México	0.5				0.01	0.005
Equidad de Género en México				-1	0.01	-0.010

$\sum Y_{\text{Sociales}} = -0.094$

Fuente: Elaboración propia con base en el resultado de la investigación

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

En los resultados de la sumatoria de efectos de factores del ambiente social, se encuentra que la tendencia es desfavorable por lo que se deberá de tomar decisiones en la empresa para considerar las variables que afectan negativamente este entorno.

F) Factores Demográficos

Según el INEGI en su publicación Perspectiva Estadística de Aguascalientes Aguascalientes paso de tener una población de 1 065 000 personas en 2005 a 1 185 996 en 2010 lo cual muestra una tasa de crecimiento de 2.2 %, pudiera representar un beneficio para la empresa ya que incrementan las cantidades de consumidores finales y por lo tanto aumenta considerablemente la venta.

De la cantidad mencionada la cantidad de mujeres es de 608 358 por lo tanto, el incremento en la población y teniendo una mayoría de personas de sexo femenino, pudiera afectar positivamente a las ventas de la empresa ya que estas cumplen más el perfil del consumidor final.

De la misma manera menciona García y Martínez (2009) que 72% de la población total del estado es menor de 34 años y la edad promedio es de 21 años, siendo esta edad ideal para el consumo de productos de la empresa bajo estudio ya que las tendencias de Alimentación a estas edades se pueden combinar con los productos de la misma.

A continuación se presenta una tabla donde se indican aspectos relevantes del ambiente de los factores demográficos del ambiente, que para lograr un orden más práctico se han clasificado como amenazas y oportunidades. En la misma tabla también se indica cuál es la tendencia respecto a las variables clasificadas, para esta clasificación se sostuvo entrevistas con los dirigentes de la empresa ya que ellos conocen su ambiente de mercado, lo anterior conjuntamente con investigación documental sobre algunas tendencias en la industria, después de varias sesiones se considera que en el plano del entorno demográfico existen siete factores de alta importancia para el mercado de salsas y aderezos, y en general algunas tendencias de afectación directa.

Tabla No. 4-15 Análisis de los Factores Demográficos

VALORACIÓN VARIABLE	TENDENCIA			Amenaza	Oportunidad
	En ascenso	Estable	En descenso		
Población en Aguascalientes	X				X
Población Mujeres	X				X
Población Hombres	X				X
Lugar Optimo y Barato para abrir una empresa	X				X
Crecimiento Económico Aguascalientes	X				X
Estabilidad laboral y capacidad productiva	X				
Edad promedio de Aguascalientes Mayor de 29 Años			X	X	

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación

A continuación se presenta la tabla No.4-16 que muestra una valoración sobre la influencia del ambiente demográfico en la empresa sobre la que se desarrolla el caso práctico. La metodología seguida es tomando los apuntes de clase de la materia de entorno económico de la maestría en ciencias económicas y administrativas impartida por el Dr. Arnoldo Romo Vázquez, la misma consiste en determinar las variables que inciden en el ambiente a examinar, y hacer un análisis en función a la situación particular en el efecto de ella con respecto a el producto de la empresa, asignando la importancia relativa de esa variable con respecto al total del efecto del medio ambiente demográfico, la suma de la importancia relativa por variable será de uno, posterior a ello asignar un valor de -2 a +2 dependiendo de la tendencia si es oportunidad se asignan valores positivos y si es amenaza se asignan valores negativos, por último multiplicar el valor de la importancia relativa de cada variable por el valor asignado de la tendencia según corresponda oportunidad o amenaza, para conocer la suma del efecto de estos factores demográficos en el mercado del producto.

Tabla No. 4- 16 Valoración de las tendencias del ambiente demográfico

VALORACIÓN	TENDENCIA	Importancia Relativa	Valor Total
------------	-----------	----------------------	-------------

VARIABLE	Oportunidad	Amenaza		
Población en Aguascalientes	1		0.015	0.015
Población Mujeres	2		0.015	0.030
Población Hombres	1		0.015	0.015
Lugar Optimo y Barato para abrir una empresa	2		0.015	0.015
Crecimiento Económico Aguascalientes	1		0.015	0.015
Estabilidad laboral y capacidad productiva	1		0.015	0.015
Edad promedio de Aguascalientes Mayor de 29 Años		-2	0.015	-0.030

$$\sum Y_{\text{Demográficos}} = 0.075$$

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En los resultados de la sumatoria de efectos de factores del ambiente demográfico, se encuentra que la tendencia es favorable por lo que se deberá de tomar decisiones en la empresa para considerar las variables que afectan positivamente este entorno.

De acuerdo a las sumatorias del valor ponderado atribuido a cada uno de los factores que constituyen el ambiente y que se presentaron en las secciones anteriores a continuación se resumen los valores que adoptaron cada uno de los elementos del ambiente externo: $\sum Y_{\text{Tecnológicos}} = -0.189$, $\sum Y_{\text{Económicos}} = -0.0625$, $\sum Y_{\text{Políticos}} = 0.225$, $\sum Y_{\text{Sociales}} = -0.094$, $\sum Y_{\text{Demográficos}} = 0.075$ Se puede concluir, de acuerdo al análisis del entorno examinando los diferentes factores, competencia, tecnológicos, económicos, políticos, sociales y demográficos, cuáles son los factores de macroentorno que representan en mayor medida áreas de oportunidad y por los cuales se tienen que prestar mucha atención para la toma de decisiones acorde a las tendencias de ellos, como lo son los factores tecnológicos observando tendencias por el incremento en el uso de la tecnología y la automatización de procesos en las plantas de alimentos con el fin de satisfacer las nuevas tendencias cambiantes del mercado por ejemplo la de envases reciclables, productos sin uso de conservadores, el uso de software para el seguimiento de los clientes, en la mayoría de estos nuevos requerimientos del mercado, la empresa que se estudia, aún no realiza acciones para satisfacerlas.

De la misma manera se puede observar que los factores que mayormente favorecen, son los factores políticos como el incremento en la inversión de diferentes países del mundo lo cual incrementa las personas económicamente activas empleadas por estas empresas, o las leyes de etiquetado y leyes generales de salud publicadas en el diario oficial de la federación en donde aumentan los requerimientos mínimos de información nutrimental lo cual es un dato positivo para la micro empresa de estudio, ya que cumple todos estos requisitos y esto reduce la competencia activa en los mercados, por lo que se tendrá que tomar las decisiones oportunas tratando de aprovechar estas tendencias en el país.

4.2.2 Mercado Meta Actual

El mercado meta que atiende actualmente la empresa es el siguiente: personas del sexo femenino, con edades entre los 20 y 70 años, pertenecientes a los siguientes ciclos de vida familiar, jóvenes solteros, jóvenes casados sin hijos, jóvenes casados con hijos, adultos casados con hijos y adultos casados sin hijos que dependan de ellos, pertenecientes a un nivel socio-económico C+, C y D+ de acuerdo a los criterios establecidos por la AMAI, con hogar establecido dentro de la República Mexicana.

4.2.3 Objetivos de marketing y desempeño actuales.

Después de un análisis profundo de la empresa, se observó que el único objetivo de marketing que tiene la empresa es el aumentar la labor de ventas tradicional y así poder aumentar las ventas y utilidades de la empresa.

Los desempeños actuales de la empresa referente a sus objetivos de mercadotecnia han tenido una tendencia a la disminución, ya que no se han tenido estrategias claras ni consistentes, e el transcurso del tiempo de operación de la empresa.

Es importante señalar que es una micro-empresa con poco capital para financiar las actividades de promoción del producto, en términos generales se presenta el siguiente panorama:

-La empresa nace desarrollando una estrategia de promoción en ferias y exposiciones agro-alimentarias, en los mismos se inicia la degustación del producto se espera que el producto sea conocido por las empresas comerciales al menudeo.

-Conjuntamente se inicia la venta en estos establecimientos al menudeo dejando el producto para conocimiento del cliente y la prueba del mismo, esperando la compra.

-Se modifica la estrategia, entrando a tiendas de auto-servicio, las cuales tienen una dinámica diferente de abasto, lo que requiere más inversión en gastos de venta.

-Posterior a ello se decide la combinación en la venta del producto en Tiendas de Auto-servicio y en tiendas de consumo al menudeo.

Volúmen de producción

La capacidad instalada actual de la empresa es de 100 paquetes semanales, cada paquete contiene 15 piezas de 230 ml envueltas en plástico transparente termoencogible. De la capacidad instalada únicamente se produce el 50 % que son 50 paquetes.

Los volúmenes de producción pueden variar según el número de semana del año ya que la planeación de producción es conforme a las ventas realizadas.

Clientes

Actualmente la empresa no cuenta con intermediarios para llegar al mercado de consumo.

Respecto al desempeño actual del producto en el mercado se encuentran las siguientes características:

El desempeño de la empresa es medianamente satisfactorio en cuanto a las necesidades del cliente, en general se manifiesta de acuerdo al rango de 1-5 siendo 1 muy satisfactorio, 2 satisfactorio, 3 medianamente satisfactorio, 4 poco satisfactorio, 5 no satisfactorio. Identificándose lo siguiente:

-El consumidor del mercado meta seleccionado tiene preferencia hacia productos de sabor, color y olor agradable.

-Requieren un precio competitivo para que en la cadena de suministro cada integrante de la cadena tenga utilidad.

El nivel de desempeño actual como medianamente satisfactorio, es principalmente porque la empresa no responde en tiempo y en cantidad a las necesidades del cliente, debido a la capacidad instalada y horarios de producción de la planta. Tiene capacidad de respuesta de los pedidos en un lapso de 48 a 72 hrs. Debido a que no se tiene producto terminado en almacén. El producto tiene buena salida en el anaquel, y la recompra es alta, por lo que el sabor, olor, color del producto es agradable a los consumidores.

-Requieren un producto de excelente calidad y presentación. (Normas de etiquetado, fechas de caducidad, normas sanitarias, etc.)

-Requieren un precio competitivo para que en su posición en el anaquel logre la compra del consumidor.

-Requieren información del producto

-Solicitan más financiamiento para proveedores.

-Una tapa que sea de fácil dosificación del producto al momento de servirlo

-Conocimiento de combinación de sabor con los alimentos de acuerdo al gusto del cliente.

4.3 Fortalezas y debilidades

De acuerdo con el análisis realizado en la empresa tanto internamente y del desempeño actual de la empresa como del entorno así como del análisis del focus group realizado se detectaron Fortalezas y Debilidades de la empresa las cuales se mencionan a continuación en la siguiente tabla.

Tabla No. 4-17 Fortalezas y Debilidades de la Empresa

Fortalezas	Debilidades
Se detectó la preferencia marcada por el producto en un segmento de consumidores de 20 a 60 años.	El producto de la micro-empresa de estudio no se encuentra fácilmente en el mercado del estado de Aguascalientes
Se detectó que la imagen que perciben los consumidores finales del producto de la micro-empresa es de limpieza y calidad	Se detectó que el grado de picor del producto-chimichurri rojo de la micro-empresa es bajo para el paladar de los

características de gran peso en ésta clase de productos.	consumidores, señalando su preferencia el de un nivel de picor medio.
Se detectó que el envase del producto-chimichurri rojo de la micro-empresa es práctico para su servido y es del tamaño idóneo para una salsa casera envasada, datos de gran importancia para el mercado.	La frecuencia de consumo del producto-chimichurri rojo de la micro-empresa, es muy poca debido a su poca disponibilidad en el mercado
Se identificó que el precio promedio pagado por una salsa casera envasada es entre 20 y 25 pesos, por lo que el producto de la micro-empresa se encuentra en el rango de precio indicado.	Los consumidores percatan una ligera separación de aceite una vez fuera del envase en el producto/ chimichurri rojo de la micro-empresa.
Se detectó que las características organolépticas (color, aroma, consistencia) del chimichurri rojo de La empresa frente a su competencia son más aceptadas por los consumidores finales.	El diseño de la etiqueta es muy sobrio y no atrae ni asocia al consumidor con el producto.
Se observó que el material utilizado en la etiqueta del chimichurri rojo (polipropileno) es aceptada por el consumidor final .	Se detectó que el nombre no es asociativo al producto, ni atractivo para el consumidor.
El producto posee marca registrada ante el IMPI y código de barras lo que hace que sea un producto que cuente con criterios comerciales suficientes para su comercialización en tiendas formales.	Carencia de recomendaciones de acompañamiento con diferentes alimentos, factor importante en la decisión de re-compra de los consumidores.
	Se detectó que el chimichurri rojo de la micro-empresa tiene un ligero exceso de sabor a ajo al ideal para los consumidores. Escaso financiamiento para enfrentar crecimiento de producción e incremento en actividades de mercadotecnia.

Fuente: Elaborado por el autor con base en la investigación realizada.

En la tabla No. 4-17 se muestran las fortalezas y debilidades de la micro-empresa, según Pride y Farrell (1997), p. 725, “el análisis se centra en los factores internos que dan a la organización ciertas ventajas y desventajas en la satisfacción de las necesidades de sus mercados objetivos. Estos factores se derivan del análisis del entorno en la parte anterior del plan de marketing, estas fortalezas y debilidades también se analizan en relación a las necesidades del mercado y la competencia. Esto permite que la organización determine qué hace bien y qué necesita para mejorar.”

Las fortalezas se refieren a las capacidades distintivas que dan a la empresa una ventaja en la satisfacción de las necesidades de sus mercados objetivos, y las mismas son significativas cuando ayudan a satisfacer las necesidades del cliente.

“Las debilidades se refieren a cualquier limitación que una empresa podría enfrentar en el desarrollo o la implementación de la estrategia de marketing. Las debilidades también deben examinarse desde el punto de vista del cliente porque con frecuencia ellos perciben las debilidades que la empresa no puede ver.” Pride y Ferrell (1997) p.725. las mismas se identifican para que sean consideradas para establecer estrategias que refuercen las fortalezas y en cuanto a las debilidades, diseñar acciones, metas y estrategias tendientes a disminuir sus efectos para convertirlas a fortalezas.

En términos generales se puede considerar que el producto posee características organolépticas superiores a la competencia, sin embargo posee debilidades es su deficiencia en actividades de distribución y promoción, así mismo se detectó algunos elementos del producto que requieren mejora para agradar el paladar del último consumidor

4.4 Oportunidades y Amenazas

Este análisis se centra principalmente en factores externos a la organización, existen independientemente de la empresa, estos factores deben ser considerados por todas las empresas y deben reflexionarse en función a las necesidades del mercado y las capacidades de la competencia.

Tabla No. 4-18 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Se detectó la preferencia de las salsas envasadas sobre las salsas en bolsa debido a la imagen de limpieza y practicidad en su servicio	Se observó que la salsa envasada más consumida es la salsa botanera por su precio bajo, disponibilidad y durabilidad.

Se detectó que a pesar de que la salsa envasada que más se consume es la salsa botanera, los consumidores prefieren la salsa casera.	El picor que prefiere el mercado en una salsa es nivel medio.
Los alimentos con los que se puede combinar el chimichurri rojo de La empresa son muchos.	Se detectó que el 80%del mercado meta compra salsas envasadas en los supermercados.
Se detectó que aproximadamente el 20% de los consumidores de salsas compran estos productos en tiendas de abarrotes.	El envase squeeze es muy atractivo para los consumidores de salsas envasadas dado a su practicidad en el servido.
Se detectó que el precio no es factor de compra para la salsa preferida de los consumidores ya que esta se encuentra perfectamente posicionada en el consumidor	Se detectó que la estrategia de promoción más efectiva en el mercado de las salsa envasadas es la recomendación "boca en boca"
Se observó que la publicidad de productos alimenticios en medios masivos no es impactante en el mercado.	Se observa una tendencia de incremento al uso de plásticos reciclables en envases alimenticios.
Los medio de comunicación efectivos son cada vez menos costosos gracias a las nuevas tecnologías.	Las tecnologías de producción avanzadas, eficaces y automatizadas son de muy alto precio.
Nuevas tecnologías semi- automatizadas y de rendimiento medio de precios accesibles por las MIPYMES	

Fuente: El autor con base en resultados de investigación en marzo del 2012

Según Pride y Ferrell (1997) p. 725 “las oportunidades se refieren a condiciones favorables en el entorno que podrían producir recompensas para la organización, si es que actúa con base en ellas de manera apropiada. Son situaciones que existen, pero debe actuarse con base en ellas para beneficiar a la empresa. Las amenazas se refieren a condiciones y barreras que pueden impedir que la empresa logre sus objetivos, debe actuarse para impedir que limiten las capacidades de la organización.”

En general el producto tiene oportunidades en cuanto al estilo de vida y costumbres en alimentación del mercado objetivo, la proliferación de promoción mediante las nuevas tecnologías da más espacios para difusión del producto, en cuanto amenazas la alta tecnología en la industria de alimentos es un factor importante a considerar en as decisiones de la micro-empresa.

Como resultado del análisis de la matriz FODA se puede concluir que la micro-empresa sobre la cual se realiza el caso práctico deberá de trabajar principalmente en mejorar algunos puntos en sus estrategias y desempeños como son:

La imagen del producto (diseño de etiqueta, nombre de la marca), ya que se detectó que la etiqueta y el nombre de la marca no son identificables para el consumidor.

En cuestión de propiedades organolépticas los resultados obtenidos en los estudios realizados el producto de la micro-empresa posee muy buenas propiedades y es muy bien aceptada por los consumidores, sin embargo se determinó la necesidad de incrementar el picor de la salsa para satisfacer a los consumidores.

En cuanto a los Puntos de venta se determinó la necesidad de aumentarlos ya que muchas veces la no-compra del producto se debe a la ausencia del producto en los diferentes comercios.

En cuanto al Posicionamiento del producto en el mercado se determinó que ni la marca ni el producto están debidamente posicionados. En cuanto al Precio del producto, se determinó que el valor percibido del consumidor es más alto respecto al precio que actualmente tiene el producto para el mercado.

4.5 Objetivos del marketing.

Después de realizar el análisis FODA resultado de un diagnóstico interno de la empresa y del estudio del entorno así como de los resultados obtenidos en el grupo de enfoque que se realizó, las entrevistas para realizar una auditoría de los aspectos actualmente considerados en la mercadotecnia de la empresa, la empresa debe estar en disposición de fijar los objetivos que quiere lograr. “Es necesario establecer cuantitativamente y con varios indicadores los objetivos perseguidos, así como referirlos a un período de tiempo, para poder determinar su grado de logro y la magnitud de las desviaciones que se produzcan” (Munuera y Rodríguez 2007, p. 442) Munuera y Rodríguez señalan que deben de estar coherentes para que se pueda dar la correcta asignación de responsabilidades en la empresa.

Los objetivos propuestos para el plan de mercadotecnia 2013 de la micro-empresa se presentan a continuación:

Objetivo General

Aumentar la cobertura del mercado meta en el estado de Aguascalientes hasta llegar a un 0.012% para el finales del 2013.

Objetivos Específicos

Producto

Lograr un nivel de satisfacción de los clientes en un 5.0 (en una escala del 1-7) con respecto a la etiqueta, envase, así como a las características organolépticas del producto, para Diciembre del 2013.

Promoción

Posicionar el producto chimichurri “la canefa” de la micro-empresa como una marca líder de alta calidad y excelente sabor en el mercado de aderezos caseros en el estado de Aguascalientes en un 5% del mercado meta para Diciembre del 2013.

Precio

Aumentar el margen de utilidad del producto “la canefa” de la micro-empresa, en el mercado meta en un 5% con respecto al año 2012.

Plaza

Incrementar los puntos de venta para servir el 0.012% del mercado meta en el estado de Aguascalientes para el año del 2013.

4.6 Estrategias de marketing

En este apartado se proponen las diferentes estrategias de mercadotecnia aplicables para la empresa así como sus diferentes planes de acción para poder tener una correcta mezcla de mercadotecnia.

En esta sección se describirá cómo se lograrán los objetivos de marketing. La estrategia de marketing consta de dos componentes, primero la selección del mercado objetivo y posterior a ello el desarrollo de una mezcla de marketing.

“La estrategia de marketing se refiere a la manera en que la empresa manejará sus relaciones con los clientes de modo que gane una ventaja competitiva.”

“El mercado objetivo debe definirse con claridad en términos de las variables de segmentación analizadas, aspectos demográficos, geografía, psicografía, uso del producto, etc. Este paso es importante porque un comercializador debe comprender las necesidades de sus clientes antes de que pueda desarrollar una mezcla de marketing para satisfacer dichas necesidades. En el desarrollo de una mezcla de marketing la empresa debe determinar cómo los elementos de la mezcla-productos, distribución, promoción y precio, funcionarán en conjunto para satisfacer las necesidades del mercado objetivo.” (Pride y Ferrell, 1997 p. 727)

4.6.1 Mercado Objetivo

Teniendo en cuenta el servicio de administración tributaria en su portal de internet se hace mención que Aguascalientes pertenece a la zona geográfica “C” en cuestión de salarios mínimos, por lo tanto el salario mínimo de esta zona es de \$59.08 pesos y el ingreso al mes de una familia con ingresos de un salario mínimo es de \$1,772.40

De la misma manera mediante el focus group realizado, y estudios del consumidor de la empresa, y entrevistas con los administradores de la micro-empresa sobre su experiencia e información de mercado, se conoce lo siguiente:

De acuerdo a la información publicada por el INEGI en su estudio “Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares 2010”, donde hace mención que el año en mención, las familias mexicanas con 3.01 salarios mínimos gastaron en promedio \$ 584.00 por mes en el rubro de especias y aderezos, es decir el 11% mensual de su ingreso.

El producto de la empresa se encuentra en la categoría de gastos de alimentos, bebidas y tabaco. Para lograr conocer la cantidad de consumo del producto de “aderezos” se cuestionó a los consumidores sobre el promedio de compra de aderezos en sus compras semanales de artículos para su alimentación, los mismos señalan que compran en promedio un aderezo por quincena en su gasto.

Se desarrolló un focus group para determinar el mercado meta para el desarrollo del plan de mercadotecnia, es necesario señalar que la sesión de grupo (focus group) es “una entrevista que realiza un moderador capacitado entre un grupo reducido de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

participantes en forma natural y no estructurada con un grupo reducido de entrevistados. El moderador dirige el debate. El propósito principal de las sesiones de grupo es obtener una visión general al escuchar a un grupo de personas del mercado meta, mientras hablan de aspectos que interesan al investigador. El valor de la técnica radica en los descubrimientos inesperados que, con frecuencia, se obtienen de un debate libre.” (Malhotra, 1997, p. 166)

En el desarrollo del focus group se tuvo especial cuidado en atender las características principales, como que se debe incluir de 8 a 12 miembros, según Malhotra (1997) es poco probable que los grupos menores a ocho personas generen la dinámica y el momento necesario para que tengan éxito, y los de más de 12 personas, quizá sean demasiado numerosos y no exista un debate coherente y natural.

Otra característica es que debe ser homogénea en términos de las características demográficas y socioeconómicas. Es preciso que los participantes hayan tenido una experiencia adecuada con el objeto o aspecto que se analiza.

De acuerdo a los criterios señalados cabe comentar que se realizó para este análisis un focus group con nueve personas, con nivel socioeconómico y estilo de vida similares con ingresos familiares que oscilaban de \$ 5,500.00 a 11,500.00, con ocupaciones diversas y que consumían diversos tipos de salsas y tenían gusto por los aderezos.

Otra característica del focus group es que el escenario físico es importante. Una atmósfera informal y relajada alienta los comentarios espontáneos, por lo que se solicitó la sala de focus group del departamento de psicología de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, y se tuvo cuidado de tener una atmósfera adecuada con forme lo señala la teoría. Una sesión de grupo debe durar entre una y tres horas, la que se desarrollo duró dos horas y media por lo que está entre los rangos adecuados.

Se formularon los lineamientos detallados, se seleccionaron los participantes y se llevó a cabo la entrevista.

Se estableció primero la armonía entre los participantes para tratar de explorar, con detalle sus creencias, sentimientos, ideas, actitudes y discernimientos de los temas de interés. Posterior a ello se establecieron las reglas para la interacción del grupo y se establecieron los objetivos, los cuales fueron los siguientes:

El objetivo del focus group fue identificar los factores relevantes que utilizaban los clientes al seleccionar el aderezo para acompañar sus alimentos.

Identificar qué productos consideraban como competencia en las categorías de productos específicos.

Identificar la preferencia en las características de olor, color, sabor (organolépticas) e imagen de los productos de aderezos de chimichurri, de las diferentes marcas en el mercado de Aguascalientes.

Conocer patrones de comportamiento del consumidor como frecuencia de uso, momentos de uso, entre otros factores relevantes.

Conocer la opinión del consumidor con respecto a la factores de calidad en el servicio al cliente como disponibilidad del producto en el mercado, precio ideal, preferencia entre diferentes marcas sobre aspectos de calidad general del producto, entre otras.

Con el fin de identificar el mercado objetivo también se desarrollo una visita en diversos puntos de venta para identificar los clientes que adquieren productos del mercado de aderezos, así como datos secundarios publicados al respecto.

Dicha información se presentó a los responsables de la administración de la empresa, y después de una amplia reflexión al respecto se determinó que era necesaria la adecuación del mercado objetivo como sigue:

Mercado Objetivo

Personas de sexo masculino y femenino entre 20 y 60 años con ingresos de 3.1 en adelante salarios mínimos (\$5,317.00 mensuales en adelante) residentes en Aguascalientes México, los cuales son jóvenes solteros, jóvenes casados sin hijos, jóvenes casados con hijos, adultos casados con hijos y adultos casados sin hijos que dependan de ellos.

Los consumidores realizan sus compras en tiendas de autoservicio, minisuper y tiendas de conveniencia, normalmente cercanas a su hogar. El consumidor compra esta categoría de productos porque manifiesta un gusto por alimentos condimentados y ricos en sabor. El consumidor utiliza el producto preferentemente como acompañamiento en alimentos de tipo snack, o alguna clase de comida rápida, mexicana o mariscos.

Manifiestan preferencia por productos alimenticios de calidad, con excelente sabor, con seguridad de su origen, caseros, por lo que es importante la imagen y presentación de los mismos en el momento de su elección, para el consumidor el precio no es una variable que determine la elección de compra.

Valor del Mercado Meta

Se procedió a hacer una investigación documental respecto al valor del mercado meta del producto de la empresa, a continuación se presentan resultados al respecto:

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía en el 2010, los hogares mexicanos con ingresos mínimos de 3.1 en adelante gastaron el 11% en especias y aderezos, de acuerdo a la encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares, por la composición de los grandes rubros del gasto corriente monetario trimestral, según múltiplos de los salarios mínimos generales.

Si tomamos en cuenta que, de acuerdo a la encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE), del cuarto trimestre del 2010, en sus indicadores estratégicos de acuerdo a la publicación de internet con página www.inegi.org.mx, el Estado de Aguascalientes tenía un total de 31, 477 mujeres y 77, 264 hombres tuvieron ingresos de 3.1 salarios mínimos en adelante, por lo que se tiene un total de 108,741 personas con esta categoría de ingreso.

Si se considera que dichas personas pueden vivir en hogares unipersonales o familiares, y se consideran perceptores dentro de la estructura familiar, podemos considerar que en su máxima división se tendría un número de hogares de 108,741 con dichos ingresos. Esta cifra la tomaremos como base para el cálculo del valor del mercado.

De acuerdo a datos publicados por el INEGI, www.inegi.org.mx y revisada con fecha agosto del 2012, se señala que los hogares que ingresan más de 3.1 salarios mínimos gastan el 11% de su salario mensual como se señaló en párrafos anteriores y esto es equivalente aproximadamente a \$584.00, que gastarían estos hogares en especias y aderezos.

Por los datos señalados anteriormente se considera que el valor de mercado para esta categoría de productos, en la cual se encuentran los productos de la empresa, se calcula de 108,741 hogares con un gasto de \$584.00 en especias y aderezos mensuales, lo que da un total de \$63' 504, 744.00 mensuales.

Se tendrá que tener en cuenta que el rubro de especias y aderezos incluyen una gran diversidad de productos como, mayonesas, mostazas, catsup, aderezos para ensaladas, especias para cocinar, entre otros.

Tomando en consideración lo señalado en el párrafo anterior, se procedió a entrevistar a los administradores y encargados de ventas de la empresa, para que en función a información de fuentes secundarias, antecedentes históricos, conocimiento de mercado y con información de la investigación cualitativa desarrollada, se determinó el objetivo de posicionamiento en el mercado meta en un 5% del número total de perceptores en los hogares (108,741) lo que equivale a 5,437 personas con ingresos arriba de 3.1 salarios mínimos.

La cobertura del mercado, se señaló, en 0.012% del valor total del mercado en gasto en especias y aderezos (63 504 744)(0.012%), que representan ventas potenciales mensuales para la empresa por \$ 76,205.69, que se traduce a 4,916 salsas mensuales para vender potencialmente.

Posicionamiento

Según Munuera y Rodríguez (2007) p.84 “Una vez que la empresa ha seleccionado el segmento del mercado correspondiente, el siguiente paso es el establecimiento de la posición del producto en el mercado objetivo. Con lo anterior después de conocer el segmento objetivo y la posición elegida frente a los competidores, los consumidores podrán identificar y diferenciar la oferta de la empresa de otras ofertas existentes en el mercado. Conocido el segmento objetivo.”

Una herramienta útil para detectar la posición de los productos de una empresa con relación a otros productos competidores conjuntamente con preferencias del mercado es el multidimensional no métrico. Esta técnica posiciona las percepciones y preferencias que perciben los consumidores de un mercado sin presionar sobre las opiniones del encuestado.

La forma de proceder es sencilla. En primer lugar, hay que seleccionar producto-mercado que se va a segmentar y decidir cuáles son las marcas que compiten en el mismo. En segundo lugar, hay que recoger las percepciones de una muestra de consumidores acerca de los atributos de las marcas existentes.

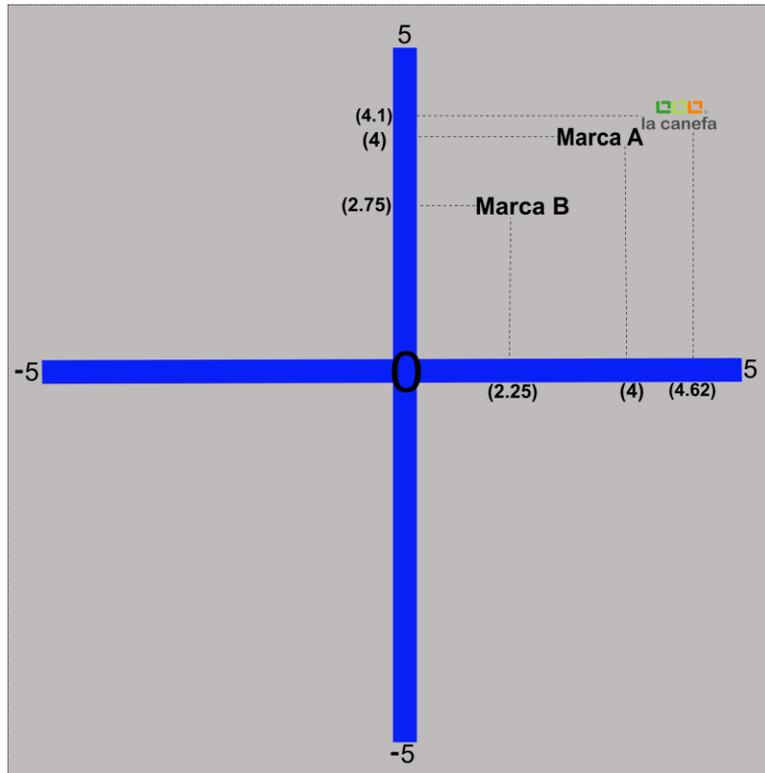
En tercer lugar hay que proceder al análisis de estos datos y trasladarlos a un espacio bidimensional donde hay que posicionar tanto marcas evaluadas como las

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

preferencias de los individuos de la muestra. En este caso la ubicación de las marcas se efectúa de modo que, a mayor parecido entre ellas, debe haber una menor distancia en la representación gráfica.

Para determinar el posicionamiento del mercado-producto chimichurri de la micro-empresa del caso de estudio, se tomó la información de las tablas de la sección 4.2.1 de entorno del marketing del análisis de la competencia. Recordaremos que se identificaron la marca A, y la marca B, como las más cercanas a la competencia directa de la canefa, en la tabla No. 4-2 se resumen los atributos sobre los cuales se solicitó a los consumidores señalaran su percepción hacia las distintas marcas, y en la tabla No. 4-3 se resume la información respecto a la percepción de los consumidores sobre las categorías y subcategorías de los atributos, después de analizar los datos se procedió al análisis bidimensional identificando dos grandes categorías Imagen, entre ellas, diseño de envase, ergonomía del envase, diseño de la tapa, color de la tapa, sello de garantía, etiqueta.

Se puede determinar que el producto de chimichurri de la canefa se encuentra actualmente en percepción del consumidor como una marca de excelentes características organolépticas y buena presentación. Sin embargo uno de los productos de la competencia está muy cercano en cuanto a la percepción del cliente similar al producto de la canefa, por lo que es necesario posicionarse como una marca líder de alta calidad y excelente sabor en el mercado de aderezos caseros. Lo cual incluye una imagen con todos los atributos de seguridad y limpieza en su presentación. Lo anterior se puede observar en la gráfica bidimensional que se muestra a continuación.



Gráfica No. 2 Posicionamiento de Chimichurris caseros

En conclusión, se diría que el posicionamiento deseado se calcula en 5% del mercado meta que equivale a 108 741 perceptores en familias de ingresos superiores a 3.1 salarios mínimos (108,741)(5%), lo que representa un impacto a 5 437 perceptores que viven en hogares y que conocerían al producto como una marca líder en calidad y excelente sabor dentro del mercado de aderezos caseros.

4.6.2 Mezcla del marketing

A continuación, una vez establecidos los objetivos de la presente propuesta, y definido el mercado meta, ahora se procederá a la definición de las estrategias que se consideran adecuadas para el cumplimiento de los objetivos establecidos

Estrategia de Producto

En la siguiente tabla se concentra el objetivo, las metas derivadas, las acciones, los responsables, la programación de recursos y formas necesarias de evaluación en lo relativo a la estrategia de producto.

Tabla No. 4-19 Estrategia de Producto

Objetivo		
Lograr un nivel de satisfacción de los clientes en un 5.0 (en una escala del 1-7) con respecto a la etiqueta, envase, así como a las características organolépticas del producto, para Diciembre del 2013		
Metas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de colores asociativos al producto. 2. Diseño de etiqueta nueva con imágenes asociativas al producto. 3. Impresión de nuevas etiquetas. 4. Gestionar con el área de Producción la reformulación del producto conforme a las necesidades organolépticas, manifestadas por el consumidor 		
Acciones-Meta 1		
1.1 Realización de dos focus group para encontrar los colores más llamativos y asociativos con el producto y así poder diseñar una nueva y más llamativa etiqueta, así como la selección de la etiqueta con atributos deseados para servir el mercado meta.		
Responsabilidad Primaria	Áreas Involucradas	
Encargado de Mercadotecnia	Director General	
Calendarización	Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 1o. Enero 2013 Fecha de termino 1o. Febrero 2012	\$1,000.00	40 horas
Mecanismos de Retroalimentación		
Informe Especial donde se identifiquen los colores más llamativos y asociativos para los consumidores, resultado de los dos focus group.		
Acciones Meta 2		
2.1 Realizar un nuevo diseño de etiqueta con los colores elegidos en el focus group realizado.		
Responsabilidad Primaria	Áreas Involucradas	
Outsourcing de diseño.	Encargado de Mercadotecnia	
Calendarización	Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 02 de Febrero 2013 Fecha de termino 20 de Febrero 2013	\$2,000.00	40 horas
Mecanismos de Retroalimentación		
Tres propuestas de diseño de nueva etiqueta		
Acciones Meta 3		
3.1 Realizar pruebas de impresión utilizando impresión digital y así determinar el		

diseño final sin errores.		
Responsabilidad Primaria	Áreas Involucradas	
Encargado de Mercadotecnia	Gerente General	
Calendarización	Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 21 de Febrero 2013 Fecha de termino 23 de Febrero 2013	\$ 500.00	20 horas
Mecanismos de Retroalimentación		
Pruebas de impresión con diferentes calibraciones de color		
Acciones Meta 3		
3.2 Realizar al menos tres cotizaciones de impresión del nuevo diseño de etiqueta utilizando la impresión por flexografía.		
Responsabilidad Primaria	Áreas Involucradas	
Encargado de Mercadotecnia	Gerente General	
Calendarización	Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 24 de Febrero 2013 Fecha de termino 25 de Febrero 2013	Sin Costo	5 horas
Mecanismos de Retroalimentación		
Cotizaciones por escrito de la impresión de nuevas etiquetas		
Acciones Meta 3		
3.3 Impresión de las nuevas etiquetas en flexografía.		
Responsabilidad Primaria	Áreas Involucradas	
Imprenta	Encargado de Mercadotecnia	
Calendarización	Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 26 de Febrero 2013 Fecha de termino 29 de Febrero 2013	Se incluye en costo de producción	45 horas
Mecanismos de Retroalimentación		
Recepción al área de envase de etiquetas con nueva imagen.		
Acciones Meta 4		
4.1 Informar al área de Producción los resultados del focus group en cuanto a las preferencias organolépticas del consumidor del mercado objetivo seleccionado, solicitar, se envíen prototipos al área de mercadotecnia.		
Responsabilidad Primaria	Áreas Involucradas	
Encargado de Mercadotecnia	Gerente General Encargado de Producción	

Calendarización		Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 01 de Enero 2013 Fecha de termino 15 de Enero 2013		Sin presupuesto	20 horas
Mecanismos de Retroalimentación			
Minutas de Reunión sobre acuerdos tomados dada la información del focus group.			
Acciones Meta 4			
4.2 Desarrollo de Prueba de mercado de los prototipos diseñados			
Responsabilidad Primaria		Áreas Involucradas	
Encargado de Mercadotecnia		Gerente General Encargado de Producción	
Calendarización		Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 15 de Enero 2013 Fecha de termino 15 de Febrero 2013		Sin presupuesto	40 horas
Mecanismos de Retroalimentación			
Resultados de degustación en tiendas de autoservicio y de conveniencia			

Fuente: Elaboración del Autor con base en los resultados de la investigación

En cuanto a la estrategia de cobertura de mercado de redefinición del mercado de referencia, señalaremos que el mismo implica una reflexión estratégica en la que se incluyan todos los grupos de compradores y la necesidad genérica que se satisface, como lo es la inclusión de mayonesas, mostazas, catsup, especias, aderezos industriales y caseros etc., sin embargo es poco frecuente que una empresa pueda operar en todos los productos-mercado que resulten de la fragmentación del mercado de referencia, en realidad se suele ser parte, una parcela limitada de él, que se denomina mercado relevante. El mercado relevante es aquella parte del mercado de referencia en el que la empresa realmente compite. Entre las varias estrategias alternativas de cobertura de mercado de referencia está la de *Especialización basada en la dimensión compradores* en la cual la empresa opta por satisfacer una necesidad genérica de un solo grupo de compradores, y es la que decide la empresa de la canéfa adoptar.

Dado que el objetivo general del plan de mercadotecnia, señala que se ha decidido crecer, la empresa debe orientar convenientemente la dirección en la que es preciso crecer, se tomará la más clásica matriz de estrategias de crecimiento que señala

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Ansoff (1965) tomado de Munuera y Rodríguez (2007) p. 182 donde se manifiesta la estrategia de Penetración, la cual significa crecer con sus productos y en los mercados en los que ya opera.

Se selecciona dicha estrategia ya que se conocen con más profundidad el mercado, sus características, su potencial, es la opción de crecimiento que menos riesgos implica, es decir aumentar las ventas en los mercados servidos, entre las opciones de penetración del mercado está la de incremento de cuota de mercado a través de la diferenciación del producto, que consideramos la más adecuada para la micro-empresa.

Es por ello que se hace necesario en las metas y acciones lograr que nuestro producto se diferencie de la competencia en atributos organolépticos e imagen en anaquel.

Con el rediseño de la etiqueta y mediante el uso de la marca actual se pretende que el mercado meta asocie con esquemas de valor de distintas formas que se explican a continuación.

- A través de la familiaridad/agrado. El reconocimiento suministra a la marca un sentimiento de familiaridad.
- Mediante la inclusión de la marca en el conjunto de marcas considerado por el cliente potencial. Uno de los primeros pasos en el proceso de compra es la selección del grupo de marcas que van a ser consideradas durante la elección del consumidor. El conocimiento de la marca es fundamental para que pueda estar en ese grupo.

Para la elección de la propuesta de su nueva etiqueta, la propuesta deberá de reunir los siguientes atributos: La etiqueta tendrá que ser de dos formas (híbrida) para poder hacerla más atractiva.

- *Etiquetas Persuasivas:* Aquellas que se centran en un tema o logotipo promocional, y la información al cliente es secundaria. En este tipo de etiquetas suelen incluirse declaraciones promocionales como: nuevo, mejorado, súper; las cuales, a criterio de los mencionados autores, ya no resultan muy persuasivas porque los consumidores se saturaron con la "novedad"

- *Etiquetas Informativas*: Diseñadas con objeto de ayudar a los consumidores a que seleccionen adecuadamente los productos y a reducir su disonancia cognoscitiva después de la compra

Por lo cual se propone realizar un focus group para identificar los colores más llamativos y asociativos con el tipo de producto del mercado meta, una vez teniendo estos gustos se propone diseñar una nueva etiqueta usando dichos colores e imágenes más asociativas con el producto.

Una vez diseñada las propuestas de etiquetas nuevas se deberá de realizar un segundo focus group el cual servirá para elegir la de mayor aceptación y así iniciar con las pruebas en impresión digital.

Al término de estos procesos se deberá de cotizar como mínimo tres proveedores eligiendo el más conveniente y así mandar a imprimir etiquetas mediante flexografía para después comenzar a aplicar en la producción.

Se realizarán reuniones entre el área de mercadotecnia y el área de producción a fin de tomar acuerdos respecto a la definición de los nuevos atributos organolépticos que deberán incorporarse en la re-formulación para la diferenciación y posicionamiento del producto con respecto a la competencia.

Estrategia de Promoción

A continuación se presenta una tabla en la que se resumen los aspectos más importantes de la estrategia de Promoción.

Tabla No. 4-20 Estrategia de Promoción.

Objetivo
Posicionar el producto chimichurri “la canefa” de la micro-empresa como una marca líder de alta calidad y excelente sabor en el mercado de aderezos caseros en el estado de Aguascalientes en un 5% del mercado meta para Diciembre del 2013.
Metas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar el presupuesto dedicado a la promoción de la marca en un 26% en comparación al 2012. 2. Diseñar un programa promocional dirigido al mercado potencial de aderezos caseros.

Acciones-Meta 1		
1.1 Gestionar el incremento en la designación de recursos con los responsables financieros de la empresa para desarrollar e implementar estrategias de promoción con base en la elaboración de un programa de trabajo y un techo presupuestal establecido.		
Responsabilidad Primaria	Áreas Involucradas	
Encargado de Mercadotecnia	Gerente General	
Calendarización	Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 15 Febrero 2013 Fecha de termino 28 de Febrero 2013	Sin Costo	20 horas
Mecanismos de Retroalimentación		
Solicitud por escrito y presupuesto elaborado, asignación de presupuesto.		
Acciones-Meta 2		
2.1 Diseñar e implementar una página web para su difusión en diferentes redes sociales como Facebook, twitter y YouTube), además utilización de Addwords para la difusión en las mismas.		
Responsabilidad Primaria	Áreas Involucradas	
Outsourcing de diseño.	Encargado de Mercadotecnia	
Calendarización	Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 01 de Marzo del 2013 Fecha de termino 15 de Marzo 2013	\$3,000.00	40 horas
Mecanismos de Retroalimentación		
Publicación de Página web propia y publicación de anuncios en redes sociales		
Acciones-Meta 2		
2.2 Diseñar e implementar, campaña publicitaria a través de medios impresos, como carteles en puntos de venta y volantes en tiendas de autoservicio.		
Responsabilidad Primaria	Áreas Involucradas	
Encargado de Mercadotecnia	Gerente General	
Calendarización	Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 1o. Marzo de 2013 Fecha de término 15 de Marzo del 2013	\$ 5,000.00	40 horas
Mecanismos de Retroalimentación		
Desarrollo de programa de trabajo, Distribución de medios impresos		

Acciones-Meta 2		
2.3 Diseño e implementación de un programa de relaciones públicas (patrocinio con imagen del producto)		
Responsabilidad Primaria	Áreas Involucradas	
Encargado de Mercadotecnia	Gerente General	
Calendarización	Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 1o. De Marzo 2013 Fecha de termino 7 de Marzo 2013	\$2,000.00	10 horas
Mecanismos de Retroalimentación		
Programa de trabajo y Relación de visitas con líderes de opinión.		
Acciones Meta 3		
2.4. Desarrollar e implementar un programa para promoción de ventas en el que se incluyan prospección de nuevos clientes y participación en ferias y exposiciones.		
Responsabilidad Primaria	Áreas Involucradas	
Encargado de Mercadotecnia	Gerente General	
Calendarización	Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 1o. Abril de 2013 Fecha de termino 30 de Abril de 2013	\$ 8,000.00	45 horas
Mecanismos de Retroalimentación		
Programa de trabajo, lista de prospección de mercado, lista de ferias y expos 2013.		

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del caso de estudio

Según Lamb, et. al (2011) pocos productos o servicios sin importar lo bien que se hayan desarrollado, fijado sus precios o distribuido pueden sobrevivir en el mercado sin una promoción eficaz. La estrategia promocional es un plan para el uso de los diferentes elementos que componen la mezcla promocional: publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas.

En el 2012 la empresa no desarrolló ninguna estrategia promocional, por lo que el presupuesto asignado para este rubro fue exclusivamente el sueldo de las personas que desarrollaron función de ventas, lo que equivalía a \$60,000.00 anuales, el no desarrollar acciones de promoción, aún que se reconoce su necesidad fue por falta de capital para ello, en el momento de arranque de la empresa, era importante destinar

recurso para la instalación de maquinaria, compra de materia prima en volumen suficiente para garantizar un costo viable para el producto.

Como primera acción se propone gestionar un incremento en un 26% el presupuesto destinado a la promoción de la marca del producto en relación al 2012, esto con el fin de posicionar la marca en el mercado meta y cumplir el objetivo de la mezcla promocional de la presente propuesta. Una vez conociendo las necesidades y gustos de acuerdo a los resultados de las entrevistas con grupos de expertos, así como el conocimiento de la opinión de los consumidores en cuanto a las recomendaciones generales que dieron para apoyar la promoción del producto se propuso lo siguiente:

La estrategia que se propone para promocionar la empresa y sus productos es una estrategia de jalar la cual según Lamb, et al. (2011) es una estrategia que estimula la demanda del consumidor para obtener la distribución del producto. Más que tratar de vender al mayorista, el fabricante que utiliza una estrategia de jalar enfoca sus esfuerzos promocionales en los consumidores finales o en los líderes de opinión.

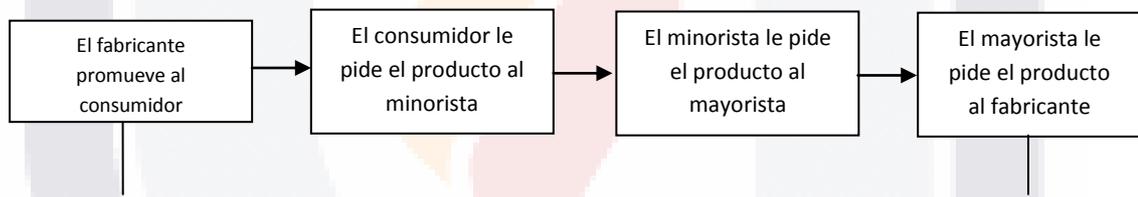


Figura 3 Representación gráfica de la estrategia de Jalar

Fuente: Lamb, et. al (2011)

Diseñar páginas en las diferentes redes sociales, específicamente en Facebook, Twitter y Youtube, así como una página web propia de la empresa (costo único aproximado de \$3,000.00) en donde se promocione constantemente el producto de la empresa.

La decisión de utilizar estos medios es debido al bajo costo que ellos representan y por el alto alcance en el mercado, dada la cercanía que puede mantener la empresa con el cliente, la publicidad de boca a boca que representa la exposición de los mensajes en el consumidor. Además de que Facebook permite al anunciante dirigirse a un determinado tipo de público en función de sus intereses.

Según Lamb, et. al (2011) *el internet* se ha vuelto un sólido medio publicitario. La publicidad en línea ha crecido y seguirá creciendo a tasas de dos o tres dígitos, además de lo accesible y económico que puede ser para la empresa, se aplicará una estrategia AddWords de Google con un costo mensual de \$1,000 pesos, esta estrategia de google consiste en localizar links y anuncios de la página de la empresa en páginas con alto índice de visitas y que mantienen cierto rango de familiaridad en sus productos con los de la empresa incitando a la visita de la página de la empresa. La manera de cobro por parte de google es por número de personas linkeadas (redirigidas) a la página de la empresa en cuestión, un costo de \$1.00 por clic.

De igual manera se propone entregar volantes publicitarios en donde se indique las diferentes maneras de acompañar los alimentos con los productos de la empresa así como la dirección web así como de eventos o actividades especiales realizadas por la empresa, todo esto en los puntos de venta. Esto se propone realizar una semana cada bimestre durante 6 meses, repartiendo aproximadamente 3 mil volantes y carteles en los diferentes puntos de venta.

Se pretende utilizar los medios anteriormente mencionados para realizar una convocatoria para un concurso en donde el consumidor final proponga diferentes combinaciones de alimentos con los productos de la empresa, dichas combinaciones se publicarán en las redes sociales, donde la población deberá de elegir la mejor mediante "likes" en las diferentes publicaciones.

La pasada acción pretende dar a conocer la empresa en el mercado trayendo consigo el posicionamiento del producto como de uso frecuente.

Con el fin de ayudar a la sociedad y dar a conocer tanto la empresa como sus productos se propone desarrollar un programa de relaciones públicas en donde la empresa patrocine equipos juveniles de deportes, buscando así lograr un mayor reconocimiento de marca así como de una buena imagen social de esta, apoyo aproximado.

Se calcula que hay 108,741 perceptores en hogares de 3.1 salarios mínimos en adelante, y si se considera que la micro-empresa quiere impactar a el 5% de este mercado meta, entonces se debería planear llegar a un equivalente 5,437 perceptores en los hogares.

Es por ello que diseñar e implementar una campaña publicitaria a través de medios impresos, como carteles en puntos de venta y volantes en tiendas de autoservicio, será un medio con más impacto dirigido justo al mercado potencial.

También una acción adecuada es la prospección a nuevos clientes y la visita del vendedor a lugares de consumo de alimentos para que se ofrezca el producto en los alimentos y posterior a ello el mismo consumidor lo solicite o busque en anaquel. (en la estrategia de plaza se señala puntos de venta)

Estrategia de Precio

En la siguiente tabla se concentra el objetivo, las metas derivadas, las acciones, los responsables, la programación de recursos y formas necesarias de retroalimentación en lo relativo a la estrategia de producto.

Tabla No. 4-21 Estrategia de Precio

Objetivo		
Aumentar el margen de utilidad del producto “la canefa” de la micro-empresa, en el mercado meta en un 5% con respecto al año 2012.		
Metas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación del precio ideal para el producto según los consumidores finales. 2. Cálculo estimado de los impuestos generado por las utilidades deseadas. 3. Cálculo del nuevo precio de los productos. 4. Estandarización del nuevo precio en el mercado. 		
Acciones-Meta 1		
1.1 Realizar un focus group para identificar el precio ideal de los productos de la empresa para los consumidores finales.		
Responsabilidad Primaria	Áreas Involucradas	
Encargado de Mercadotecnia	Gerente General	
Calendarización	Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 1o. Mayo 2013	\$ 1,000.00	15 horas
Fecha de termino 15 Mayo 2013		
Mecanismos de Retroalimentación		

Informe de resultados donde se identifiquen el precio ideal que pagaría el consumidor final por el producto de la empresa.		
Acciones-Meta 2		
2.1 Cálculo de los ingresos estimados mediante históricos y proyecciones de venta del 2013.		
Responsabilidad Primaria	Áreas Involucradas	
Encargado de Mercadotecnia	Gerente General	
Calendarización	Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 1o. de Marzo del 2013 Fecha de termino 15 de Marzo 2013	Sin costo	20 horas
Mecanismos de Retroalimentación		
Informe de proyecciones de venta del 2013, así como de utilidades generadas por dichas ventas.		
Acciones-Meta 2		
2.2 Cálculo de impuestos generados por las utilidades proyectadas.		
Responsabilidad Primaria	Áreas Involucradas	
Encargado de contabilidad	Encargado de Mercadotecnia	
Calendarización	Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 1o. Marzo de 2013 Fecha de termino 15 de Marzo del 2013	\$ 500.00	20 horas
Mecanismos de Retroalimentación		
Reporte de cálculo de impuestos generados por las proyecciones de venta.		
Acciones-Meta 3		
3.1 Cálculo de Nuevo precio tomando en cuenta los impuestos por pagar.		
Responsabilidad Primaria	Áreas Involucradas	
Encargado de Mercadotecnia	Gerente General	
Calendarización	Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 1o. De Marzo 2013 Fecha de termino 15 de Marzo 2013	Sin costo	10 horas
Mecanismos de Retroalimentación		
Evidencia de cálculo de nuevo precio tomando en cuenta todos los factores necesarios.		
Acciones Meta 4		
4.1 Estandarización de nuevo precio en los diferentes puntos de venta de los		

productos de la empresa		
Responsabilidad Primaria	Áreas Involucradas	
Encargado de Mercadotecnia	Gerente General	
Calendarización	Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 1o. Marzo de 2013	Sin costo	40 horas
Fecha de termino 15 de Marzo 2013		
Mecanismos de Retroalimentación		
Notificaciones de nuevo precio firmadas por los clientes intermediarios		

Fuente: El autor con base en los resultados de la investigación

En la siguiente tabla se concentra el objetivo, las metas derivadas, las acciones, los responsables, la programación de recursos y formas necesarias de retroalimentación en lo relativo a la estrategia de producto.

Los precios son la clave del ingreso, lo que a su vez son las utilidades para una organización. El ingreso es el precio que se cobra a los clientes multiplicado por el número de unidades vendidas. El ingreso es con lo que se pagan todas las actividades de la empresa: producción, finanzas, ventas, distribución y demás. Lo que resta son las *utilidades*. Los gerentes tratan de fijar un precio que genere una utilidad justa para la empresa.

La estrategia que se propone seguir para el aumento de precio, como ya antes se mencionó, va a ser logrando la lealtad del consumidor. La estrategia básica de precios busca maximizar las utilidades lo cual significa fijar los precios, para que el ingreso total sea tan grande como se pueda en relación a los gastos que la empresa realiza, la maximización de utilidades no puede sobrepasar al entorno competitivo porque la empresa podría ver reducidas sus ventas.

Con los resultados del focus group sobre su percepción del valor del producto y el precio que estaría dispuesto a pagar se propone realizar un análisis sobre utilidades tomando con diferentes niveles de precios.

El encargado de contabilidad deberá de hacer el cálculo de impuestos generados por dichas utilidades, con el fin de conocer y tomarlos en cuenta para cálculo de el nuevo precio.

A continuación se presenta una tabla donde se señalan el costo y margen de utilidad con los diferentes niveles de precios.

Tabla No. 4-22 Tabla costo/beneficio por nivel de precio

% IP	Precio	Ventas	CP	GO	I	%U	I% U
NULO	\$ 15.50	\$76,198.00	\$39,328.00	\$7,816.00	8,716.20	26.69	0.00%
10%	\$ 17.05	\$83,817.80	41,294.40	8,111.00	10,323.72	28.74	2.04
15%	\$ 17.82	\$87,603.12	41,294.40	8,111.00	11,459.31	30.52	3.83
19%	\$ 18.44	\$90,651.04	41,294.40	8,111.00	12,373.62	31.85	5.16
20%	\$ 18.60	\$91,437.60	41,294.40	8,111.00	12,609.66	32.18	5.49
21%	\$ 18.75	\$92,175.00	41,294.40	8,111.00	12,838.25	32.49	5.80

%IP= Porcentaje de incremento en precio

CP =Costo de Producción

GO=Gasto de Operación

I=Impuestos

%U=Porcentaje de Utilidad

I%U=Incremento de porcentaje de utilidad

Fuente: El autor con base en la información proporcionada por la empresa

Es importante señalar que el desarrollo de la tabla No. 4-22 tuvo como objetivo conocer alternativas de fijación de precios a fin de identificar el porcentaje de incremento en el margen de utilidad con relación al año 2012, cabe hacer mención que el objetivo del plan en cuanto a la "P" de precio es fijar un precio con el fin de aumentar la rentabilidad en un 5%.

Estrategia de Plaza

En la siguiente tabla se concentra el objetivo, las metas derivadas, las acciones, los responsables, la programación de recursos y formas necesarias de retroalimentación en lo relativo a la estrategia de plaza.

Tabla No. 4-23 Estrategia de Plaza

Objetivo
Incrementar los puntos de venta para servir el 0.012% del mercado meta en el estado de Aguascalientes para el año del 2013.
Metas
1. Proponer el canal de distribución para la empresa de acuerdo a las necesidades de los consumidores y a los recursos o fortalezas de la micro-empresa.
Acciones-Meta 1
1.1 Realizar matriz de evaluación de diferentes alternativas de canales de distribución para la micro-empresa.

Responsabilidad Primaria		Áreas Involucradas	
Encargado de Mercadotecnia		Gerente General	
Calendarización		Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 15 de Mayo 2013 Fecha de termino 22 de Mayo 2013		Sin costo	20 horas
Mecanismos de Retroalimentación			
Reporte especial en el cual se describe el análisis de los diferentes canales.			
Acciones-Meta 2			
2.1 Análisis de matriz y selección de alternativas de canales de distribución			
Responsabilidad Primaria		Áreas Involucradas	
Encargado de Mercadotecnia		Gerente General	
Calendarización		Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 23 de Mayo del 2013 Fecha de termino 30 de Mayo 2013		Sin costo	20 horas
Mecanismos de Retroalimentación			
Informe de cobertura de mercado con la selección del canal de acuerdo a necesidades del cliente.			
Acciones-Meta 2			
2.2 propuesta de programa de distribución de la empresa			
Responsabilidad Primaria		Áreas Involucradas	
Encargado de Mercadotecnia		Gerente General	
Calendarización		Presupuesto	Tiempo
Fecha Inicio 23 de Mayo de 2013 Fecha de termino 30 de Mayo del 2013		sin costo	20 horas
Mecanismos de Retroalimentación			
Análisis de propuesta de abasto de Materia Prima, entrega de producto, control de inventarios.			

Fuente: El autor con base en los resultados de la investigación

Idear una estrategia de marketing requiere decisiones cruciales que deberán de ser tomadas por los gerentes de marketing y así decidir qué rol tendrá la distribución en a estrategia general de marketing. Además, esta estrategia del canal de distribución debe de ser consistente con las demás estrategias (producto, promoción, precio)

Con el fin de obtener el mejor canal de distribución para la empresa y así lograr más fácilmente el objetivo general de este apartado a continuación se muestra una tabla en donde se muestra un análisis realizado de diferentes alternativas de canales de distribución probable para la empresa. Es importante señalar que se ha asignado una ponderación de acuerdo a la importancia del criterio y las calificaciones de las alternativas fueron otorgadas en base al análisis tanto interno como externo de la empresa elaborado de acuerdo a antecedentes históricos.

Tabla No. 4-24 Análisis de Alternativas de Canales de Distribución

Criterio	Importancia Relativa	Canal 1 Agente Mayorista	Canal 2 Consumidor Final	Canal 3 Consumidor industrial	Canal 4 Mayorista Minorista
Servicios y atención post-venta	25%	$7(0.25)=1.75$	$9(0.25)=2.25$	$9(0.25)=2.25$	$9(0.25)=2.25$
Costos de Distribución	50%	$9(0.50)=4.50$	$6(0.50)= 3$	$8(0.50)= 4$	$8(0.50)=4$
Manejo de Inventarios	25%	$8(0.25)=2$	$6(0.25)=1.5$	$7(0.25)=1.75$	$8(0.25)=2$
Total	100	7.75	6.75	8	8.25

Fuente: Autor con base en los resultados de investigación

Después del análisis de la tabla se propone a la empresa desarrollar una estrategia utilizando el canal de distribución mixto en donde se trabaje con mayoristas para mercados lejanos y especializados así como minoristas a los cuales los mayoristas no surtan.

De igual manera se le propone a la empresa comenzar una estrategia de distribución intensiva que es una forma de distribución enfocada a una cobertura de mercado máxima. El fabricante trata de tener el producto disponible en cada establecimiento donde los clientes potenciales puedan comprarlo. Y si los compradores no están dispuestos a buscarlos, la empresa tendrá que hacer el producto bastante accesible para ellos, esto debido a que los productos de la empresa son de compra cotidiana, por lo tanto los productos deberán llegar a tiendas de conveniencia, tiendas de abarrotes.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Para apoyar este tipo de distribución, se hace uso del encargado de ventas de la micro-empresa, al cual se le da un vehículo, como una actividad en el plan en la estrategia de plaza está el prospeccionar nuevos clientes, por lo que tendrán que identificar los puntos de venta más convenientes y hacer la función de promotor de ventas al menudeo. Actualmente la empresa maneja productos de bajo valor y que su consumo es frecuente (compra corriente) por lo tanto, normalmente los canales son largos, es por eso que a la empresa se le recomienda manejar la distribución en base a mayoristas, sin embargo, dichos mayoristas podrían no abarcar todo el mercado potencial de los minoristas, es por eso que se realiza la estrategia mixta y se combina con la distribución a minoristas potenciales que no sean surtidos por los mayoristas, esto con el fin de incrementar los puntos de venta y lograr la distribución intensiva.

Se le recomienda a la empresa reestructurar y reiniciar las operaciones de surtido con las cadenas de supermercados con más presencia en Aguascalientes, esto mediante un canal de distribución mayorista.

Si como objetivo de cobertura de mercado la empresa decidió llegar al 0.012%, lo que se traduce en aproximadamente 4,916 aderezos al mes, actualmente se encuentra el producto en ocho puntos de venta, con una compra promedio de trescientas salsas promedio mensual, se requiere un incremento en puntos de venta de dieciseis establecimientos, es decir un incremento del 100% de puntos de venta en relación a los atendidos en el año 2012.

De acuerdo a la recomendación sobre la preferencia debe utilizar canal mixto, se espera que al menos uno de los puntos de venta sea un mayorista en el estado de Aguascalientes.

4.7 Implementación del Plan de Mercadotecnia

En esta etapa del plan de mercadotecnia se describirá la forma en que se implementará el plan de mercadotecnia. Esta etapa del modelo de plan de mercadotecnia incluye, organización del marketing, actividades y responsabilidades y cronograma de implementación.

En lo que se refiere a la organización del marketing, se realizó entrevista profunda con el responsable de la administración de la empresa, en la misma se cuestionó acerca de cómo actualmente se organizan las actividades del marketing, de acuerdo a sus respuestas se puede identificar que la empresa no está adecuadamente estructurada en sus funciones el departamento de mercadotecnia, lo anterior debido a que el responsable de marketing no tiene la autoridad y responsabilidad suficiente sobre todas las actividades que afectan su departamento. Actualmente se podría señalar que existen funciones de venta pero departamento de mercadotecnia en la organización no existe ya que al ser micro-empresa el administrador realiza algunas de estas funciones.

En general no existen estrategias definidas, no se examinan las necesidades del cliente, no existe un plan de hacia dónde quieren avanzar y cuáles serán sus objetivos. No existe buena comunicación de las personas que están en ventas y el área de producción, y el administrador, ya que no se toma en cuenta la información proporcionada por los empleados de venta.

Aún que se desarrollan reuniones semanales, entre todos los empleados, la administración está más preocupada por cuestiones de producción y se olvida del marketing, realmente no existe definición de las estrategias.

Una circunstancia adicional es que los trabajadores de ventas necesitan más supervisión y definición de actividades, determinación de rutas, criterios de precios, información de servicio, etc.

Por lo que se propone que la empresa inicie con la creación de un departamento de mercadotecnia el cual tenga un encargado y un asistente con el fin de aplicar las estrategias propuestas en tiempo y forma, el encargado de este departamento será el

responsable de la aplicación y evaluación de la mayoría de las estrategias de mercadotecnia.

Dados los limitados recursos de la micro-empresa, como se puede ver en las acciones programadas en el plan la responsabilidad de ellas las tendrá el encargado de mercadotecnia, en colaboración con el administrador general y el encargado de producción.

Será necesario hacer la gestión de vinculación con universidades para que realicen sus prácticas profesionales dos estudiantes de pre-grado y preferentemente un estudiante de maestría, quienes dependerán del encargado de mercadotecnia, y éste fungirá como responsable ya que los practicantes no tienen autoridad lineal para desempeñar actividades formales. En las actividades de diseño se piensa contratar servicios de outsourcing para que desarrollen los mismos, pero el responsable de monitorear los trabajos encargados será el encargado de Mercadotecnia.

Por tratarse de una micro-empresa existe una sola persona en el área de mercadotecnia y dos vendedoras dependiendo de los recursos de la empresa en algunas ocasiones un vendedor.

En la estrategia para la mezcla de mercadotecnia se detallaron que el responsable de mercadotecnia será el responsable de la ejecución y del plan de mercadotecnia, apoyándose en el Administrador General como responsable de el seguimiento y evaluación del mismo.

A continuación se muestra el calendario de acciones de aplicación de las diferentes actividades de las estrategias de mercadotecnia descritas anteriormente, se describirá el número de actividad y la estrategia a la que pertenece así como el responsable.

Cabe mencionar que por practicidad únicamente se plasman los meses en los cuales se realizarán actividades.

Tabla No. 4-25 Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	EN.	FE.	MA.	AB.	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI
Acciones 1.1 Meta 1 Producto	✓	▶▶										■
Acciones 2.1 Meta 2 Producto	✗	✓ ▶▶										■
Acciones 3.1 Meta 3 Producto	✗	✓ ▶▶										■
Acciones 3.2 Meta 3 Producto	✗	✓ ▶▶										■
Acciones 3.3 Meta 3 Producto	✗	✓	▶▶	▶	▶	▶	▶		▶	▶	▶	■
Acciones 4.1 Meta 4 Producto	✓ ▶▶											■
Acciones 4.2 Meta 4 Producto	✓	✓ ▶▶	▶	▶	▶	▶	▶		▶	▶	▶	■
Acciones 1.1 Meta 1 Promoción	✗	✓										■
Acciones 2.1 Meta 2 Promoción	✗	✗	✓	▶▶	▶	▶	▶		▶	▶	▶	■
Acciones 2.2 Meta 2 Promoción	✗	✗	✓ ▶▶	▶	▶	▶	▶		▶	▶	▶	■
Acciones 2.3 Meta 2 Promoción	✗	✗	✓									■
Acciones 3.1 Meta 3 Promoción	✗	✗	✗	✓	▶▶	▶	▶		▶	▶	▶	■
Acciones 1.1 Meta 1 Precio	✗	✗	✗	✗	✓							■
Acción 2.1 Meta 2 Precio	✗	✗	✓ ▶▶	▶	▶	▶	▶		▶	▶	▶	■
Acción 2.2 Meta 2 Precio	✗	✗	✓ ▶▶	▶	▶	▶	▶		▶	▶	▶	■
Acción 3.1 Meta 3 Precio	✗	✗	✓ ▶▶	▶	▶	▶	▶		▶	▶	▶	■

Acción 4.1 Meta 4 Precio	✗	✗	✓ ▶▶	▶	▶	▶	▶		▶	▶	▶	■
Acción 1.1 Meta 1 Plaza	✗	✗	✗	✗	✓							■
Acción 2.1 Meta 2 Plaza	✗	✗	✗	✗	✓							■
Acción 2.2 Meta 2 Plaza	✗	✗	✗	✗	✓	▶▶	▶		▶	▶	▶	■

✗ No se realiza esta acción en el mes indicado

✓ Se comienza y se termina la planeación de la acción indicada en el mes correspondiente

▶▶ Se comienza la aplicación de la acción indicada en el mes correspondiente.

▶ Continúa la aplicación de la acción indicada en los meses correspondientes

■ Se realiza la evaluación final de los resultados obtenidos;

4.7 Evaluación y control

Esta sección del plan de marketing describe en detalle cómo se medirán y evaluarán los resultados del plan. La fase de control incluye las acciones que pueden emprenderse para reducir las diferencias entre desempeño planeado y real.

Estándares de desempeño

Primero establecer los estándares de desempeño para juzgar el desempeño real. Estos estándares puedan basarse en los incrementos en el volumen de ventas, rentabilidad, aumentos o participación en el mercado, estándares publicitarios, como reconocimiento o recordación del nombre de marca.

A continuación se presentan los estándares de desempeño señalados para la evaluación y control del plan de mercadotecnia propuesto.

En la tabla que se muestra a continuación se presenta el estándar del objetivo General del Plan, se espera medir con el porcentaje de cobertura de mercado quincenalmente.

Tabla No.4-26 Estándar Objetivo General

Objetivo	Aumentar la cobertura del mercado meta en el estado de Aguascalientes hasta llegar a un 0.012% para el finales del 2013.
Medición	Porcentaje de cobertura de mercado
Frecuencia	Quincenal
Formato	Reporte de Puntos de venta Reporte de Ventas

Fuente el Autor

En la tabla que se muestra a continuación se presenta el estándar del objetivo de Producto, se espera medir con el nivel de satisfacción del cliente en una escala del (1-7), informe que se monitoreará trimestralmente

Tabla No. 4-27 Estándar objetivo Producto

Objetivo	Lograr un nivel de satisfacción de los clientes en un 5.0 (en una escala del 1-7) con respecto a la etiqueta, envase, así como a las características organolépticas del producto, para Diciembre del 2013.
Medición	Nivel de Satisfacción del cliente en una escala del (1-7) 1 No satisfecho 7 Muy satisfecho
Frecuencia	Trimestral
Formato	Informe de satisfacción del cliente escala likert (1-7)

Fuente El autor

En la tabla que se muestra a continuación se presenta el estándar del objetivo de Promoción se espera medir con el porcentaje de posicionamiento del mercado con medición semestral.

Tabla No. 4-28 Estándar Objetivo promoción

Objetivo	Posicionar el producto chimichurri “la canefa” de la micro-empresa como una marca líder de alta calidad y excelente sabor en el mercado de aderezos caseros en el estado de Aguascalientes en un 5% del mercado meta para Diciembre del 2013
-----------------	--

Medición	Porcentaje de posicionamiento de Mercado
Frecuencia	Semestral
Formato	Informe Grupo de Enfoque/ Número de consumidores que ubican la canefa como marca líder de alta calidad y excelente sabor en el mercado de aderezos

Fuente el autor

En la tabla que se muestra a continuación se presenta el estándar del objetivo de Precio se espera medir con el porcentaje de margen de utilidad, con medición mensual

Tabla No. 4-29 Estándar Objetivo precio

Objetivo	Aumentar el margen de utilidad del producto “la canefa” de la micro-empresa, en el mercado meta en un 5% con respecto al año 2012.
Medición	Porcentaje de margen de utilidad
Frecuencia	Mensual
Formato	Estados financieros mensuales

Fuente el autor

En la tabla que se muestra a continuación se presenta el estándar del objetivo de Plaza se espera medir con el número de puntos de venta de acuerdo al porcentaje de cobertura de mercado

Tabla No. 4-30 Estándar Objetivo plaza

Objetivo	Incrementar los puntos de venta para servir el 0.012% del mercado meta en el estado de Aguascalientes para el año del 2013.
Medición	Número de puntos de Venta/porcentaje de cobertura de mercado
Frecuencia	Semestral
Formato	Reporte de Ventas Reporte de Puntos de Venta Reporte de cobertura de mercado

Fuente el autor

Será necesario tener control sobre datos financieros, que pueden utilizarse para evaluar que el plan de marketing funcione. También será necesario monitorear el

funcionamiento del plan en caso de que no cumpla las expectativas, para identificar las discrepancias, para ello se utilizará la realización de una auditoría del marketing, para aislar las debilidades del plan y recomendar posibles actividades para mejorar el desempeño.

Una vez realizada esta revisión se procederá a llenar el formato de evaluación y enviarlo a la gerencia general en donde el gerente general Tome las decisiones convenientes.

De detectar poco avance y el no logro de las acciones indicadas en el plan de acción en tiempo y forma el gerente se deberá de entrevistar con el responsable de dicha acción para tratar de resolver los problemas que no permitieron realizar las acciones. El formato que se propone a utilizar es el siguiente:

Tabla No. 4-31 Formato de Evaluación

Acción	Componente de mezcla de mkt.	Responsable	Fecha inicio	Fecha término	% de Avance	Tiempos	Índice	Evidencia

Fuente: El autor

En el formato de la tabla 4-32, se podrá conocer cuál es la acción que se estará evaluando, a cuál parte de la mezcla se refiere esa acción, quién es el responsable de desarrollarla, cuál era la fecha de inicio y término, cuál es el porcentaje de avance, cuál es el tiempo en que se desarrolló, si existe evidencia de la acción concluida, cuál es el índice o indicador que se ha alcanzado.

CONCLUSIONES

El objetivo general de la presente intervención fue desarrollar una propuesta del plan de mercadotecnia para una micro-empresa agroindustrial del Estado de Aguascalientes y sus objetivos específicos fueron desarrollar un análisis situacional de la empresa, proponer a partir de las estrategias identificadas, los objetivos, metas y acciones de mercadotecnia de acuerdo al análisis situacional de la empresa. De acuerdo a lo anterior se considera que los objetivos planteados fueron concluidos al cien por ciento.

En base al caso práctico llevado a cabo se concluye que la imagen institucional de la empresa intervenida en la actualidad, no está posicionada en el mercado, debido a la falta de objetivos y estrategias definidos, es decir la empresa trabaja sin tener un plan que le proporcione rumbo y dirección en sus actividades cotidianas.

Similar a todas las micro-empresas en México, la empresa cuenta con poco capital, limitados recursos, tanto materiales como humanos.

Dentro de los principales problemas detectados es que el producto carece de actividades de promoción del producto, el precio no refleja realmente el valor del producto, no se tenía identificado el valor del mercado y su capacidad de cobertura del mercado, y sobre todo no tenía conocimiento de lo que el mercado opina del producto.

Después de llevar a cabo el plan de Mercadotecnia utilizando las entrevistas con el personal de la micro-empresa, la información histórica, así como los resultados de grupos de enfoque con consumidores e información documental, se pudo comprobar apoyar a los administradores de la empresa para definir el rumbo que debe tener la empresa.

En la gran cantidad de ocasiones el micro-empresario tiene la idea que las técnicas y procedimientos de mercadotecnia, aplicar a grandes compañías o a empresas que tienen grandes presupuestos.

Se considera el gran valor del trabajo que aquí se presenta radica en demostrar que sin un alto presupuesto y de acuerdo a las posibilidades de la empresa señalar algunas actividades que pueden apoyar a la Toma de Decisiones de los empresarios.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Todos sabemos de el fuerte índice de fracasos que tienen las micro-empresas, en todas las ocasiones se menciona por los estudiosos del tema, de las deficiencias que enfrentan a fin de poder entre otras cosas desarrollar procesos de planificación del mercado.

Como autor de este caso práctico, he podido constatar la importancia que remite el que el micro-empresario desarrolle planes en la mercadotecnia en su negocio, sobre todo cada uno de los procesos debe estar encauzado a las necesidades del consumidor, su conocimiento, las opiniones que manifieste y el conocimiento de la competencia son insumos muy importantes para el desarrollo de los planes apropiados.

Con el desarrollo de este trabajo se pudo apoyar a una micro-empresa a conocer como está su entorno, identificar sus fortalezas y debilidades, seleccionar un mercado objetivo, saber cómo quiere posicionarse, cuánta cobertura de mercado quiere servir, identificar sus objetivos para el próximo año, desarrollar las estrategias más idóneas, señalar sus metas y acciones para el logro de los objetivos.

También se apoyó a la empresa a desarrollar un cronograma de acción, señalar las responsabilidades de ejecución, pero también, a apoyar al micro-empresario para determinar de qué manera se evaluará y se controlarán las acciones del plan de mercadotecnia.

Dentro de la estrategia General propuesta a la empresa, porque con ella se consideran los menores riesgos, está la de penetración del mercado, es decir la empresa seguirá sirviendo a mercados actuales y productos actuales.

Se considera que la estrategia de promoción más adecuada es la de jalar, para que el consumidor solicite el producto a minoristas y mayoristas.

En cuanto a la estrategia de plaza se señala determina la estrategia de canal mixto ya que en la actualidad hacía el esfuerzo de distribución con costo total para ella, por lo que se le propone la identificación a un distribuidor mayorista.

De igual manera como resultado de la investigación de estos factores y del análisis FODA se concluyo que la empresa pudiera subir sus precios sin tener efectos negativos en el desplazamiento de los diferentes productos de la empresa por lo cual se propusieron estrategias de maximización de utilidades, por lo cuál se recomienda seguir la estrategia de precio propuesto.

Existen a partir de este caso, distintas posibilidades de abordar el mismo tema de planeación de mercadotecnia por ejemplo en empresas de servicios micro, donde se considera pueda ser un reto, debido a la gran cantidad de micro-empresas de este rubro.



GLOSARIO

Agente. Mediador de mercadotecnia que recibe una comisión u honorarios para acelerar los intercambios; representan a compradores o vendedores sobre una base permanente.

Asignación de presupuesto publicitario. Cantidad total de dinero que un comercializador asigna para publicidad para un periodo específico.

Auditoría de mercadotecnia. Examen sistemático de los objetivos, las estrategias y el desempeño de la organización.

Diferenciación de productos. Procesos de crear y diseñar productos de modo que los consumidores los perciben como diferentes de los productos de la competencia.

Entrevista de grupo/focus group. Métodos de revelar los motivos de las personas en relación con algún aspecto, como uso de productos, donde un entrevistador genera discusión sobre uno o más temas entre seis a doce personas.

Entrevista en profundidad. Entrevista personal que se emplea para estudiar motivos. Tiene una atmósfera abierta e informal y puede requerir varias horas.

Estándar de desempeño. Nivel de desempeño esperado con el cual puede compararse el desempeño real.

Mayorista. Intermediario que facilita transacciones al por mayor.

Mercado. Conglomerado de personas y/u organizaciones que tienen necesidades de productos, dentro de una clase de producto, y cuentan con la capacidad, la disposición y la autoridad para comprar tales productos.

Mercado de consumo. Compradores y/o miembros de familia que pretenden consumir los productos adquiridos o beneficiarse de éstos, y que no los adquieren con el propósito principal de obtener utilidades

Mercado Objetivo. Grupo de personas u organizaciones al cual una empresa está orientando sus productos.

Objetivo de Mercadotecnia. Declaración de lo que se logrará por medio de actividades de mercadotecnia

Cobertura de Mercado. Ventas de una empresa en relación con las ventas totales de la industria, expresadas como un porcentaje.

Plan de mercadotecnia. Documento escrito que especifica los recursos, los objetivos, la estrategia de mercadotecnia y los esfuerzos de implementación y control de una organización que se planean usar en la mercadotecnia de un producto o grupo de productos específicos.

Prueba de Mercado. Etapa de desarrollo de nuevos productos que comprende el poner un producto a disponibilidad de los compradores en una o más áreas de prueba y medir las compras y las respuestas del consumidor a los esfuerzos de promoción, precio y distribución.

Relaciones Públicas. Amplio conjunto de actividades de comunicación que se utiliza para crear y mantener relaciones favorables entre la organización y su público, como clientes, empleados, accionistas, funcionarios gubernamentales y sociedad en general.

Venta personal. Comunicación personal pagada que trata de informar a los clientes y los persuade para que compren productos en una situación de intercambio.

BIBLIOGRAFIA

- Aranda, G. H., Solleiro, R.J.L.,Castañón,I..R., y Henneberry, D. (2008). Gestión de la Innovación Tecnológica en PYMES agroindustriales Chihuahuenses. *Revista Mexicana de Agronegocios*, Julio-Diciembre, año/vol. XII, número 023, pp. 681-694
- Ávalos, M. M.T. (2004). *Mercadotecnia Estratégica: Caso La Posta U.A.A.* Tesis de Maestría no publicada, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Bisquera, R. (2009). Investigación-acción. Procesos de Investigación, recuperado de <http://www.slideshare.net/miriangela/investigacion-accion-100128>
- Cetro-Crece (2012) recuperado de <http://www.crece.org.mx>
- Condeña, P. R. (2009). *Plan estratégico de marketing, con el fin de posicionar el producto postre helado en el mercado chileno*, Tesis de Maestría Administración y Gestión mención Marketing, Universidad del Pacífico de Chile, Chile.
- Cravens, D. Hills, A. y Woodruff, M. (1993). *Administración en Mercadotecnia*, , México: Ed. CECSA.
- Cwmaquinaria, S. A. De C. V. (2012). lista de equipo. Extraído de www.cwmaquinaria.com.
- Esparza, A. García, P.L.D.,Durendez, y G. Guillamón, A. La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica, Redylac, sistema de información científica, recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/674>

- Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares 2010. INEGI (2010) Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/perspectivas/perspectiva-ags.pdf>
- Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios en los pequeños agricultores. FAO (Food and Agriculture Organization of the United States), recuperado de <http://www.fao.org/docrep/008/y6001s/y6001s04.htm#TopOfPage>.
- García, P.L., y Martínez, S.M.C.,(2009). *Innovación y Cultura empresarial de las mipyme (micro, pequeña y mediana empresa) Estado de Aguascalientes*. Ed: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México, p-10
- Giraldo, J. (2004), El marketing y los negocios electrónicos. *Gestiopolis*, recuperado de www.e-magister.com.
- González .E.O (2012, 02,12). Inseguridad pone en riesgo a comerciantes. *El universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/93208.html>.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2011). Perspectiva estadística Aguascalientes Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/perspectivas/perspectiva-ags.pdf>.
- Kinnear y Taylor, 2000, *Investigación de mercado*, quinta edición, Colombia: Ed. Mc Gra Hill.
- Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*. México: Ed. Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Ed. Prentice Hall.
- Lalama, M. (2009). White Papers Marketing Agroindustrial, Sagasta. Marcas. Ciencia. Consumo., Guayaquil- Ecuador, recuperado de <http://www.efectosagasta.com>

- Lamb, CH. W., Hair, J.F., McDaniel, C. (2011) *Marketing*, México: Ed. CEGAGE
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: Ed. Mc Graw Hill
- Licona, M. A.(2003). *Planeación Estratégica y prospectiva de la unidad académica: el caso de la facultad de economía 2002-2003*, Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Colima, Colima.
- López, R.L. (2001). *Planeación estratégica de mercadotecnia para optimizar los servicios del salón Fiesta Jardín*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes.
- Malhorta, N. K. (1997). *La investigación de Mercados un enfoque práctico* (p. 190) segunda edición, México: Ed. Pearson Educación.
- Marmolejo R., M. A. (2006). *Diseño de un plan de promoción para la empresa de servicios de jardinería integral, caso "Decogarden" en Aguascalientes*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes.
- Martí, L (2002), metodología intervención-acción, recuperado de http://www.redcimas.org/archivos/biblioteca/metodologias/JMarti_IAPFASES.pdf
- Martínez, S. M.C. (1999). *La Planeación Estratégica como herramienta para el marketing, en la pequeña y mediana empresa en Aguascalientes*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Mendoza.E.V,(2011-09-14). Las mujeres alzan la voz por la igualdad. *CNN Expansión*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2011/09/14/mujeres-alzan-la-voz-por-equidad>.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- México modifica normas sobre etiquetado de alimentos y bebidas no alcohólicas, (2010,04). Recuperado de <http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/756584/Mexico-modifica-normas-sobre-etiquetado-de-alimentos-y-bebidas-no-alcoholicas.html>.
 - Mojica C. E. P (2005). *Análisis de la factibilidad de una Estrategia para la Exportación de tuna a Japón: El caso Aguascalientes*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes.
 - Morrissey, G. L.(1995). *Planeación Táctica Produciendo resultados en corto plazo*, México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
 - Munuera, A. J. L. y Rodríguez, E. A. I. (2007). *Estrategias de marketing un enfoque basado en el proceso de dirección*, Madrid: Ed. ESIC.
 - Muñiz, G. R. (2011). *Marketing siglo XXI*, tercera edición recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/realizacion-de-un-plan-de-marketing-134>.
 - Nájera, F. M.M., (2005). *Plan estratégico de Marketing para el departamento de Intercambio Académico y Becas*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes.
 - Navas. L (2012, 02,22). Walmart creará 25,000 empleos. *La prensa.com.ni*. Recuperado de <http://www.laprensa.com.ni/2012/02/22/activos/91583-walmart-creara-25000-empleos>.
 - Oswald, U. (2001), *Transgénico: efectos en la salud, el ambiente y la sociedad, una reflexión Bioética*, *Revista UNAM*, vol. 1, s.p, extraído de <http://www.revista.unam.mx>.
 - Pedroza, C.H. (2010). *Planeación estratégica de mercadotecnia para la empresa hogarlimpio para el año 2010*. Tesis de Maestría no publicada, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

- Poy. S.L (2012, 02,18). En México se desplomó 24.4% el poder adquisitivo de asalariados. *La Jornada*. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2012/02/18/politica/016n2pol>.
- Pride, W. Y Ferrell, O. C, (1997). *Marketing Conceptos y Estrategias*. Bogotá: Ed. Mc. Graw Hill.
- Programa: Alimentos. (n.d). Recuperado de <http://www.cofepris.gob.mx/Lists/Alimentos/Alltems.aspx>.
- Reyes C., E. (2004). *Las herramientas de marketing internacional en la industria mueblera de exportación de Aguascalientes*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes.
- Rodríguez, C. R.R. (2006). *Modelo de exportación para alimentos Procesados a Shangai China. Integradora de Productos Agroindustriales de Aguascalientes S. de R. L.* Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes
- Rojas, (2011). Investigación-Acción-Participativa, Recuperado en Google// [http:// www.intervención-acción/ed.wikispaces](http://www.intervención-acción/ed.wikispaces).
- Serrano. L (2011, 03,07). Gartner prevé un aumento del uso del Social CRM entre las empresas para mejorar su servicio de atención al cliente. *Computing.es*. Recuperado de [http://www.computing.es/gestion/noticias/1035263001401/gartnerpreveaument o-uso-social.1.html](http://www.computing.es/gestion/noticias/1035263001401/gartnerpreveaument-o-uso-social.1.html).
- Castro. M (2012, 02,21). Crece 32% importación china de maíz. El universal. Recuperado de [http://www.elfinanciero.com.mx/index.php?option=com_k2&view=item&id=5863:crece-32-importaci%25C3%25B3n-china-de ma%25C3%25ADz&Itemid=26](http://www.elfinanciero.com.mx/index.php?option=com_k2&view=item&id=5863:crece-32-importaci%25C3%25B3n-china-de-ma%25C3%25ADz&Itemid=26).

- Solano L. C. (2005). El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años, ¿porqué? (Noviembre 2005) recuperado de <http://gestiopolis.com/canales/5/emp/ochentapy.htm>
- Speight, M.R., Hunter, M.D., & Watt, A.D. (2008). *Ecology of insects: Concepts and applications*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Steiner, G. (1995). *Planeación Estratégica lo que Todo Director Debe Saber*, Decimonovena edición. México: Ed. CECSA.
- Zamora E., C.(2006). *Diseño de plan promocional para una empresa de servicios de entretenimiento en el municipio de Aguascalientes*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes.
- Von Clausewitz Karl, 2002, *De la guerra*, Editorial librodot.com, recuperado de <http://biblioteca.cujae.edu.cu/literatura/ebooks/Clausewitz,%20Karl%20von%20-%20De%20la%20guerra.pdf>
- Walker, B., Mulins, L. (2005). *Marketing Estratégico*. (cuarta edición). México: Ed. Mac Graw Hill.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS