



BIBLIOTECA UNACH  
INFORMÁTICA Y POSGRADO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CAMPUS I

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MERCADOLÓGICO  
DE LA EMPRESA CHIAPANECA PARA DETERMINAR SU NIVEL COMPETITIVO:  
EL CASO DEL SECTOR HOTELERO EN TUXTLA GUTIÉRREZ

# TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**  
(CON ENFOQUE EN ORGANIZACIONES)

**PRESENTA**

*HIDALY MONZÓN MÁRQUEZ*

DIRECTOR DE TESIS

MTRO. HERMINIO FERNANDO CHANONA PÉREZ

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS. NOVIEMBRE DE 2003.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
CAMPUS I

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MERCADOLÓGICO  
DE LA EMPRESA CHIAPANECA PARA DETERMINAR SU NIVEL COMPETITIVO:  
EL CASO DEL SECTOR HOTELERO EN TUXTLA GUTIÉRREZ

UNACH

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN  
(CON ENFOQUE EN ORGANIZACIONES)

**PRESENTA**

*HIDALY MONZÓN MÁRQUEZ*

DIRECTOR DE TESIS

MTRO. HERMINIO FERNANDO CHANONA PÉREZ

**A S E S O R E S :**

MTRO. JOSE RADAMED VIDAL ALEGRÍA

MTRO. HILARIO LAGUNA CABALLERO

MTRO. RAFAEL T. FRANCO GURRÍA





Agradecimientos y dedicatorias:

A Dios

Por ser quien guía el horizonte de mi existencia.

A mis padres

Por darme la *oportunidad de vivir y forjarme una misión y meta, por su ejemplo de amor, rectitud y fortaleza inquebrantable.*

A mi esposa

Por su amor, comprensión y apoyo que son el aliciente para seguir adelante, por la inmensidad de su corazón y por todo.

A mis hijos

Por ser la *razón de mi existencia y de mis esfuerzos y ejemplo de superación constante.*

A mis hijos-sobrinos y ahijados

Por tener la *oportunidad de contribuir en su formación y desarrollo.*

A mi familia y amigos

Con todo mi afecto y cariño.

A mis hermanas, compadre y suegros +

Que en *gloria estén*

A la Universidad Autónoma de Chiapas

Por ser la base primordial de mi formación y desarrollo profesional y personal.

A mi director de tesis

Por confiar en mi y darme su amistad.

A mis asesores y sinodales

Por sus *sugerencias y apoyo incondicional.*

A mis alumnos

Por ser parte fundamental de mi compromiso institucional

---



## **ÍNDICE**

### **Introducción**

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO 1 PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>                     | <b>7</b>  |
| 1.1 Planteamiento del problema de investigación                              | 7         |
| 1.2 Justificación del problema de investigación                              | 10        |
| 1.3 Importancia del problema de investigación                                | 11        |
| <b>CAPÍTULO 2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>                    | <b>13</b> |
| 2.1 El papel de la mercadotecnia en la empresa moderna: un enfoque holístico | 13        |
| 2.2 Concepto moderno de la mercadotecnia                                     | 15        |
| 2.2.1 La mercadotecnia como actitud corporativa                              | 15        |
| 2.2.2 La mercadotecnia como una función                                      | 16        |
| 2.2.3 El ciclo continuo de la mercadotecnia                                  | 17        |
| 2.3 La importancia de la planeación de la mercadotecnia                      | 18        |
| 2.3.1 El proceso de planeación estratégica de la mercadotecnia               | 19        |
| 2.3.2 El plan anual de la mercadotecnia                                      | 26        |
| 2.3.3 El proceso de la mercadotecnia en la empresa                           | 30        |
| 2.3.4 El logro de la efectividad de la mercadotecnia de la empresa           | 34        |
| 2.3.4.1 La eficacia a través de la gerencia estratégica                      | 35        |
| 2.3.4.2 La eficiencia a través de la gerencia operativa                      | 36        |
| 2.4 La importancia del control del desempeño de la mercadotecnia             | 37        |
| 2.4.1 Control de la efectividad de la mercadotecnia                          | 41        |
| 2.4.1.1 Análisis y evaluación de la eficacia                                 | 42        |
| 2.4.1.2 Análisis y evaluación de la eficiencia                               | 43        |
| 2.5 Instrumentos de análisis del desempeño de la mercadotecnia               | 45        |
| 2.5.1 Para el mercado                                                        | 46        |
| 2.5.2 Para la empresa y su competencia                                       | 46        |

---





|                                                             |                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.5.3                                                       | Para el análisis global                                                                                 | 47  |
| 2.5.4                                                       | Para el análisis de los productos                                                                       | 47  |
| 2.5.5                                                       | Para el análisis de las estrategias                                                                     | 48  |
| 2.5.6                                                       | Para el análisis de los productos nuevos                                                                | 49  |
| 2.5.7                                                       | Para el análisis publicitario                                                                           | 49  |
| 2.6                                                         | Análisis de la competitividad de la empresa                                                             | 50  |
| 2.6.1                                                       | Principios básicos a considerar                                                                         | 50  |
| 2.6.2                                                       | Etapas de competitividad                                                                                | 54  |
| 2.6.3                                                       | Variables de evaluación competitiva                                                                     | 65  |
| 2.6.4                                                       | Determinación del grado de competitividad                                                               | 67  |
| 2.6.5                                                       | Implicaciones estratégicas                                                                              | 80  |
| <b>CAPÍTULO 3 CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>   |                                                                                                         | 88  |
| 3.1                                                         | Los sectores productivos en Chiapas: situación actual                                                   | 88  |
| 3.1.1                                                       | El sector servicios. Aspectos generales                                                                 | 98  |
| 3.2                                                         | El sector hotelero en Tuxtla Gutiérrez                                                                  | 99  |
| 3.2.1                                                       | Agrupación por categorías de servicio                                                                   | 101 |
| 3.2.2                                                       | Clasificación según tamaño del negocio                                                                  | 112 |
| 3.2.3                                                       | Participación relativa del mercado                                                                      | 113 |
| 3.3                                                         | Análisis del desarrollo del sector productivo en Chiapas y las acciones de gobierno                     | 115 |
| <b>CAPÍTULO 4 ABORDAJE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> |                                                                                                         | 134 |
| 4.1                                                         | Delimitación espacial y temporal del objeto de estudio                                                  | 134 |
| 4.2                                                         | Objetivos de la investigación                                                                           | 134 |
| 4.3                                                         | Hipótesis y variables                                                                                   | 135 |
| 4.4                                                         | Elección del método de investigación                                                                    | 138 |
| 4.5                                                         | Selección del universo de investigación de campo y determinación de la muestra                          | 139 |
| 4.6                                                         | Selección de técnicas, diseño de los instrumentos de investigación de campo y recopilación de los datos | 140 |



|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>CAPITULO 5 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>                             | 146 |
| 5.1    Procesamiento de la información                                                           | 146 |
| 5.2    Análisis e interpretación de la información                                               | 147 |
| 5.3    Evaluación del desempeño de la mercadotecnia en el sector hotelero<br>en Tuxtla Gutiérrez | 159 |
| <b>CAPITULO 6 RECOMENDACIONES FINALES</b>                                                        | 162 |
| 6.1 Recomendaciones                                                                              | 162 |
| 6.2 Propuesta                                                                                    | 163 |
| 6.3 Conclusiones                                                                                 |     |

## **Bibliografía**

## **Anexos**

---





## **INTRODUCCIÓN**

En el escenario actual de las empresas, los procesos de cambio son cada vez más dinámicos; las estructuras, las formas, los métodos, las herramientas e instrumentos administrativos se están rediseñando constante y permanentemente.

Por otra parte, la economía moderna se caracteriza por un ambiente globalizador e interdependiente en los procesos funcionales de las empresas, tanto en lo productivo, como en lo financiero, lo tecnológico y lo comercial.

Estos cambios tienen implicaciones trascendentales en las decisiones mercadológicas en una organización.

Las empresas viven, según el ámbito en que se desenvuelven; ya sea local, regional, nacional o internacional, en un entorno más competitivo, con mas exigencias de productividad, con regulaciones del mercado que las obligan a redefinir sus objetivos, estrategias y políticas, a crear e innovar nuevos conceptos de hacer negocios, a adaptarse a los constantes cambios de su entorno, a tener mayor velocidad de respuesta a las cada vez mas complejas demandas del consumidor.

Esto motiva a las empresas a implementar modelos de análisis y evaluación de su desempeño global, y sobretodo de la función mercadotécnica, en virtud a que a través de ésta, los negocios definen su rumbo estratégico, su crecimiento y su posicionamiento competitivo.

En este proceso de análisis y evaluación se podrá determinar tanto sus fortalezas, y debilidades internas, como las oportunidades y riesgos que existen en el ambiente externo para formular e implantar estrategias que ayuden a desarrollar y mantener una vinculación empresa-mercado mas efectiva.

En los nuevos tópicos de la administración se han desarrollado métodos y técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas que reflejan, de manera objetiva, la capacidad de la empresa en el área de mercadotecnia.

La teoría administrativa y la práctica profesional enseña que para que se pueda medir el crecimiento de las organizaciones, es necesario que la planeación y el control vayan de la

---



mano, para poder monitorear, revisar y hacer ajustes inmediatos, corregir el camino y darle la dirección hacia donde se quiere llegar; con visión estratégica.

Por ésta razón y tomando en consideración que son temas que siempre me han interesado incluir en las materias que imparto me sentí motivado a desarrollar este trabajo de investigación, buscando hacer una aportación al sector productivo, enfatizando en la importancia que reviste la efectividad de la mercadotecnia en las empresas de cualquier magnitud y de cualquier sector industrial, tomando como caso al sector hotelero, en virtud a que el análisis competitivo se debe hacer por cada sector, para efecto de demostrar la influencia directa que ésta tiene en relación al nivel competitivo de las mismas, haciendo necesario su análisis y evaluación periódica. Así también, tratando de involucrar a la universidad, a través de sus alumnos y maestros, para contribuir en la responsabilidad social de nuestra Alma Mater como una institución pública.

Esta tesis, está integrada por seis capítulos los que a continuación se describen brevemente: En el primer capítulo se plantea la necesidad de atender la problemática que existe en las empresas chiapanecas en cuanto al análisis del desempeño mercadológico, por lo que se justifica y tiene importancia el realizar una investigación de esta magnitud.

En el segundo capítulo, se hace uso de la teoría existente, iniciando con un panorama de lo general a lo particular, exaltando la importancia de la mercadotecnia moderna y su planeación y control estratégicos en sus diversos niveles y enfoques, para concluir con el logro de la efectividad de la misma, tomando en cuenta su eficacia y eficiencia como parámetros básicos de su desempeño.

Se muestran también diversos instrumentos de análisis, tanto del desempeño de ésta función como de la competitividad de la empresa en el mercado.

En el capítulo tercero, se muestra la situación que prevalece en el sector productivo chiapaneco en general y particularizando el contexto del sector servicios, para finalizar con el sector hotelero en la capital Tuxtla Gutiérrez, clasificándolo y agrupándolo de acuerdo a tres puntos de vista: según el servicio que prestan, según el tamaño físico del negocio y atendiendo a su participación relativa en el mercado. Por último se presenta un análisis de las acciones de gobierno en apoyo a las empresas de la entidad, para impulsar su desarrollo.

---





**Análisis y evaluación del desempeño mercadológico de la empresa  
chiapaneca para determinar su nivel competitivo: el caso del  
sector hotelero en Tuxtla Gutiérrez**

---



En el cuarto capítulo denominado “Abordaje metodológico de la investigación”, se hace la delimitación espacial y temporal, se marcan objetivos, se formula la hipótesis y se determinan variables conceptuales y operacionales, se elige el método y se selecciona el universo de investigación, así como también se diseñan los instrumentos a utilizar en la investigación de campo.

Posteriormente, en el capítulo quinto se hace la presentación de los resultados obtenidos de la investigación, habiéndose procesado la información por medios estadísticos y gráficos, haciéndose el análisis e interpretación de la información respectiva y una evaluación del desempeño mercadotécnico en este sector.

El capítulo final sirve para exponer una serie de reflexiones, conclusiones generales y recomendaciones a empresarios y directivos para resaltar la importancia de este trabajo.

Para culminar y al margen de los objetivos de ésta investigación, se propone un modelo de vinculación Universidad-Sector productivo a través de un programa de servicio social con tutorías, como un aporte adicional muy particular desde mi óptica docente, tomando en consideración los resultados y conclusiones finales, en el sentido de haber detectado a una gran mayoría de empresas que presentan serias deficiencias mercadológicas que podrían ser atendidas por alumnos y maestros de nuestra Facultad y que los empresarios están dispuestos a recibir asesoría.

**El tesista**



---

## CAPITULO 1

"Los problemas del mundo no pueden ser resueltos por los escépticos o los cínicos, cuyos horizontes están limitados por las realidades obvias. Necesitamos hombres que puedan imaginar lo que jamás ha sucedido."

John F. Kennedy

➤ *PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO*

---



*"Cuando se te presente una ventana de  
oportunidad, no bajes las cortinas".*

Tom Peters

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La función mercadológica se considera en la actualidad, parte fundamental de la gestión global de las empresas, principalmente porque toda organización tiene como objetivo primordial, el contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad y es a través de ésta función como la empresa orienta todos sus objetivos, políticas y actividades hacia la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes actuales y potenciales; ésta es su misión y visión en el mercado donde actúa. Solo a través de ésta filosofía podrá lograr una mayor participación y elevará su potencial, consiguiendo mayores volúmenes de ventas rentables. Por tal razón, todas las acciones de la empresa deben enfocarse al desarrollo de mercados mas estables y crecientes, capaces de generar rentabilidad a largo plazo.

Existe una gran diversidad de herramientas y técnicas de mercadotecnia que sirven como instrumentos de análisis estratégicos para determinar la situación actual de la empresa, así como la tendencia que llevan dichas acciones, definiendo su potencialidad en su entorno y también poder tomar decisiones para corregir el rumbo y conducir los negocios hacia mejores posiciones estratégicas.

Cada día es mayor la necesidad de que los dueños y ejecutivos comprendan, elaboren e implanten con eficacia y eficiencia, programas y acciones de mercadotecnia que le permitan afrontar la agresiva competencia que en esta área realizan, sobre todo, las grandes empresas.

Sin embargo, se ha podido observar que son muy pocos los empresarios y ejecutivos que han recibido una formación específica en el área de mercadotecnia, por lo que ciertos estudios han comprobado que una de las principales causas de quiebra, sobretodo de las micro pequeñas y medianas empresas, es la relacionada con los problemas en el mercado, tales como: la incapacidad para adaptarse a los cambios que se producen en la clientela y la



incapacidad para afrontar la competencia de las grandes empresas. Todo esto se debe a las diferentes concepciones que los dueños o directivos tienen de la mercadotecnia:<sup>1</sup>

- Hay algunos que creen que pueden gestionar sus negocios sin el auxilio de las técnicas de mercadeo.
- Otros más, sienten cierta inquietud respecto a la mercadotecnia, pero consideran que solo las grandes empresas pueden aprovecharse de las importantes ventajas que ésta ofrece.
- Hay quienes confunden la mercadotecnia global con las técnicas que se aplican en el área de ventas, en la publicidad y promociones, en la investigación de mercados etc., pero en forma aislada.
- Y existen quienes sí tienen un concepto bastante claro y seguro de lo que es la mercadotecnia pero que no dedican el tiempo necesario para su aplicación y delegan esas funciones en personas incapaces y no se preocupan por supervisar y controlar su actuación.

Nuestras empresas chiapanecas no son la excepción y esto hace que los empresarios y directivos desconozcan cuáles son los niveles de actuación de su empresa. Por tal motivo, es necesario formular e implementar una investigación que nos lleve a determinar, con base en un análisis y evaluación de la eficacia y eficiencia de la mercadotecnia de la empresa chiapaneca para determinar el grado de efectividad de ésta función, que será la base para definir su competitividad en el mercado actual y potencial.

El análisis del desempeño de la mercadotecnia nos ayudará a determinar el nivel de logro de los resultados de mercado de la empresa chiapaneca (eficacia); el grado de aprovechamiento de los recursos aplicados al área de mercadotecnia (eficiencia); la importancia que el empresario y directivo le otorgan a dicha área funcional, así como saber cuáles son los factores clave de éxito que poseen las empresas, entre otras variables.

Por tal razón, se hace necesario plantear las preguntas o reflexiones siguientes:

---

<sup>1</sup> Biblioteca de manuales prácticos de marketing; *El marketing y su utilidad en la pequeña empresa*, edit. Díaz de Santos, p. 3





## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- 1.- ¿Cuál es el grado de influencia que tiene la función mercadológica de las empresas chiapanecas en los resultados obtenidos?
- 2.- ¿Cuál es el grado de importancia que el empresario o directivo chiapaneco da a la función mercadológica?
- 3.- ¿Qué tan efectiva es la mercadotecnia de la empresa Chiapaneca?
- 4.- ¿Cuál es el grado de eficacia de la mercadotecnia en los negocios chiapanecos?
- 5.- ¿Cuál es el grado de eficiencia de la mercadotecnia en las empresas de nuestro Estado?
- 6.- ¿Qué tanto influye el manejo de la mercadotecnia de la empresa chiapaneca en cuanto a su competitividad en los mercados?
- 7.- ¿Cuáles son aquellos factores de mercadotecnia que más influyen en el logro de sus objetivos?
- 8.- ¿Qué tan formales son los planes de mercadotecnia de la Empresa chiapaneca?
- 9.- ¿Podría mejorarse el manejo de la mercadotecnia de la empresa chiapaneca?
- 10.- ¿Quién coordina la función mercadológica en la empresa chiapaneca?
- 11.- ¿Cuáles son las funciones de mercadotecnia que mas utiliza la empresa chiapaneca?
- 12.- ¿Estarían dispuestos los empresarios o ejecutivos de las empresas chiapanecas, a recibir asesoría mercadológica?



## 1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, la función mercadológica de las empresas es de vital importancia, en virtud a que es a través de ésta como se vincula la empresa con su activo principal, su mercado, definiendo con vocación su verdadera razón de ser, ya que por medio de sus productos y servicios contribuyen en el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad. Por tal motivo esta investigación se hace necesaria porque aportará al sector empresarial, elementos de juicio bastante objetivos para determinar el verdadero potencial de la empresa chiapaneca en sus mercados, dándole la oportunidad de mejorar su capacidad competitiva y diseñar estrategias de mercadotecnia mas eficaces y rentables.

A continuación se mencionan algunas aportaciones relevantes:

- Es conveniente realizar esta investigación porque servirá de parámetro de evaluación de la capacidad competitiva de la empresa chiapaneca.
- Tendrá una relevancia social importante porque se podría mejorar la calidad de vida de la sociedad, por medio de un enfoque mas eficaz hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores o usuarios.
- Esta investigación trae implicaciones prácticas debido a que, como consecuencia de sus resultados, los estudiantes universitarios, asesorados por sus maestros, podrían aplicar y desarrollar los aspectos teóricos al utilizarlos en las empresas del sector productivo, por medio de un programa de vinculación adecuado a sus necesidades.
- Se obtiene también una utilidad metodológica a nivel universitario en virtud a que se pueden aplicar diversos modelos analíticos, utilizando infinidad de variables que contribuirían en el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Por último, se puede afirmar que este trabajo de investigación es viable o factible porque no se requiere una mayor inversión para la disponibilidad de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos de acuerdo al alcance del mismo.

Por todas las aportaciones que se han mencionado se puede afirmar que se justifica el llevar a cabo este trabajo.



### **1.3. IMPORTANCIA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

Una de las principales razones de su importancia estriba en que en el área de la mercadotecnia existe una gran diversidad de herramientas y técnicas que ayudan al empresario o directivo a la obtención de altos grados de eficacia y eficiencia en el desempeño global de los negocios y resulta importante que a través de esta investigación se pueda contribuir a mejorar la situación competitiva de las empresas chiapanecas.

Así también, a lo largo del desempeño docente, principalmente dentro de las carreras de Administración de empresas y Administración turística se analizan las teorías administrativas aplicadas a la mercadotecnia de las organizaciones, en las que se busca la obtención de resultados de máxima eficiencia; hace falta una vinculación mas estrecha para que los alumnos de éstas licenciaturas puedan aplicar dichas teorías, por lo que dentro de los objetivos particulares de esta investigación está el de proponer un modelo de vinculación a través de un programa específico, si así lo requiere el resultado de la misma, o si es necesario, desarrollar una nueva investigación.

En lo particular, resulta motivador el hecho de proponer la implementación de estrategias que ayuden a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos de las carreras antes mencionadas, como resultado de los estudios realizados en la maestría en administración con enfoque en las organizaciones, considerando que el área de mercadotecnia es una función vital para las empresas y que a través de éste trabajo se puedan generar instrumentos académicos de extensión a través del servicio social de los estudiantes que contribuyan a eficientizar la actuación de las empresas en el mercado, si como resultado de ésta investigación se detecta el acceso a ésta vinculación teórica – práctica.

### **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA<sup>2</sup>**

Si conceptualizamos al desempeño, es decir, a la efectividad de la mercadotecnia de la empresa como la combinación de la eficacia y la eficiencia de la misma, estamos

---

<sup>2</sup> Hernández Sampieri, Roberto y otros; *Metodología de la Investigación*, edit. McGraw Hill, México, 1999, p. 10

catalogando estos dos elementos como el grado de logro de los objetivos de mercadotecnia planteados y que este logro se relaciona con el aprovechamiento óptimo de los recursos aplicados a esta función; obteniendo como resultado la efectividad mercadológica de las empresas.

Si se conceptualiza a la efectividad de la mercadotecnia como la relación que se obtiene entre la productividad real y la productividad óptima, podremos determinar la competitividad de las empresas de las dos formas siguientes.

### **PROCEDIMIENTO No. 1**

Primeramente determinamos la eficacia, dividiendo los resultados de mercado logrados entre las metas planteadas.

Enseguida determinamos la eficiencia dividiendo los recursos programados para mercadotecnia entre los recursos reales utilizados.

Con estos dos resultados, nivel de eficacia y nivel de eficiencia, si los combinamos (multiplicamos) obtendremos el grado de efectividad de mercadotecnia de la empresa.

### **PROCEDIMIENTO No.2**

Se obtiene el grado de efectividad, dividiendo la productividad obtenida de mercadotecnia entre la productividad óptima de la misma.

Por lo anteriormente expuesto se puede llegar a la conclusión de que si se logran altos grados de eficacia y eficiencia en el desempeño de la función de mercadotecnia, la empresa puede alcanzar también altos grados de competitividad y se pueden diseñar estrategias para desarrollar una alta potencialidad en los mercados actuales y futuros.

Sin embargo, al hacer una pequeña exploración se ha podido observar el desconocimiento de estos parámetros en la gran mayoría de nuestras empresas chiapanecas, por lo que se hace importante hacer una investigación para conocer las causas y los efectos del desempeño mercadológico de las mismas así como el grado de importancia que se le asigna, tomando en cuenta que el propósito de esta investigación es aportar formas de vinculación de la universidad con el sector empresarial.





---

## CAPITULO 2

"Entre competidores nada reduce mas las  
desventajas que proponer una idea mejor."

Stanley Mason

➤ *CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO*

---



## **2.1 EL PAPEL DE LA MERCADOTECNIA EN LA EMPRESA MODERNA: UN ENFOQUE HOLÍSTICO.<sup>3</sup>**

La mercadotecnia en las empresas, y en general en todo tipo de organizaciones, no solo es un asunto estructural de funciones, sino una parte integral de la cultura y su sistema de valores compartidos.

Una infraestructura de mercadotecnia que opera en una cultura corporativa y considera al cliente como el factor más importante, obtendrá mayor prestigio que una organización de mercadotecnia completa que funcione en un ambiente que cataloga al cliente como un mal necesario.

Por tal razón, Peter Drucker nos dice que se hace necesario explorar el papel de la mercadotecnia dentro de un modelo holístico de la organización para poder visualizarla de manera integral, pues considerada en forma completa es valioso porque se puede construir un enfoque del desarrollo empresarial y facilita la asignación de tareas.

La efectividad organizacional surge de la interacción de siete factores: Estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades, estrategia y valores compartidos, todos éstos están interconectados alrededor de los valores compartidos que son la pieza central del paradigma, por significar un conjunto de valores y aspiraciones que van mas allá de la declaración formal convencional de los objetivos corporativos. Son los postulados sobre los cuales se basan; el ambiente de una compañía, su filosofía corporativa y sus actitudes, proporcionando el motor que la empuja en la dirección deseada.

Las empresas que reconocen la importancia de satisfacer al cliente en todo momento, logran mejores resultados que aquellas que soslayan esa filosofía. La esencia del proceso para satisfacer al cliente es pensar, soñar, planear y actuar de una manera amigable con el cliente y orientada al mercado porque cada empresa justifica la razón de su existencia si combina esos siete elementos para satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes. Esto implica que todas las funciones mercadotécnicas junto con las demás funciones de la empresa deben estar coordinadas para alcanzar este fin primordial, esta misión.

Por ello es conveniente plantearse las siguientes reflexiones:

- a) ¿Quién es el cliente de la empresa y cuáles son con exactitud sus necesidades?

---

<sup>3</sup> Majaro, Simón; *La esencia de la mercadotecnia*, edit. Prentice Hall México 1996, p. 3



- b) ¿Quién es responsable de satisfacer al cliente?, ¿Es este un trabajo exclusivo del personal de mercadotecnia o debe ser un proceso global de la empresa?
- c) ¿Qué necesitamos saber antes de comenzar la tarea de planificar el proceso para satisfacer a nuestros clientes, ahora y en el futuro?
- d) ¿En qué medida nuestros clientes esperan que seamos creativos e innovadores en lo que hacemos?

Un modelo que refleje la solución a estas anteriores preguntas en un enfoque holístico para la construcción de una empresa efectiva y creativa debe ofrecer una “radiografía” de los principales componentes que la alta gerencia debe orquestar si se pretende lograr la satisfacción a los clientes de manera creativa y efectiva. Dicho modelo debe caracterizarse por la interconexión de cuatro conceptos que deben funcionar en total armonía dentro del ambiente de trabajo, en el presente y en el futuro, como una perspectiva para el desarrollo de los satisfactores apropiados para generar la lealtad del mercado atendido, sirviendo esto de garantía para mantener el éxito global del negocio.

Estos cuatro aspectos son:

- ❖ La visión, la misión y la estrategia.
- ❖ La creatividad y la innovación.
- ❖ Los valores compartidos y
- ❖ El conocimiento y la tecnología.

Todos estos girando alrededor de los clientes como un ensamble integrado, interactuando y prosperando entre sí, porque el conocimiento enriquece la visión, y la visión, estimula el desarrollo de los valores compartidos; los valores compartidos correctos ayudan a que la empresa domine las ideas creativas y éstas conducen a la innovación; todas juntas ayudan a mantener una relación especial con el cliente.

De esta forma descrita la organización presenta una anatomía atractiva en donde la mercadotecnia es un órgano vital que proporciona a la misma su verdadera razón de ser, genera y mantiene clientes y genera al empresario una recompensa por el tiempo, el dinero y el esfuerzo invertidos en el ciclo completo del negocio.

## **2.2. EL CONCEPTO MODERNO DE LA MERCADOTECNIA.<sup>4</sup>**

Es difícil encontrar una definición única que comprenda todo, que se aplique a cada empresa y cada situación y en la literatura existe una gran diversidad de definiciones que resulta inoficioso describirlas aquí, para no caer en la misma tónica de otras investigaciones. Lo que se trata es de conjugar dos nociones que se deben interrelacionar:

- La mercadotecnia como una actitud corporativa, filosofía y rasgos distintivos: partiendo de los valores compartidos de la empresa, y
- La mercadotecnia como una función: equivalente a un conjunto de actividades.

### **2.2.1. LA MERCADOTECNIA COMO ACTITUD CORPORATIVA**

En el primer caso, se requiere de una filosofía empresarial bien desarrollada y de profundas raíces que conduzcan a cada parte de la organización en todas sus actividades y operaciones, aplicándose a todos sus departamentos y no solo a la gente dedicada a la mercadotecnia. De esta manera, todos piensan en términos de lo que los clientes compran en lugar de lo que la empresa produce, intentando identificar y solucionar problemas de los clientes en vez de proporcionar discretos productos. Esto significa que siempre serán mejores que la competencia porque anticipan eventos y necesidades y buscan ofrecer soluciones, bajo las siguientes premisas:

- ◆ Reconocer la importancia de enfocar las estrategias y operaciones de la empresa en el cumplimiento de las necesidades de mercados seleccionados.
- ◆ Describir en el propósito y la misión de la empresa, la naturaleza del negocio de una manera orientada al cliente.
- ◆ Considerar a la mercadotecnia como una función vital para el éxito del negocio por lo que debe tener una presencia fundamental en todos los niveles.
- ◆ Exaltar el papel que juega la planeación de la mercadotecnia.
- ◆ Entender en detalle las fuerzas competitivas que pueden afectar el desempeño de la mercadotecnia.

---

<sup>4</sup> IBIDEM. p. 10



- ♦ La filosofía de la empresa es entender a sus clientes y sus problemas, y a partir de ahí, proporcionar soluciones.
- ♦ La organización busca entender los mercados de una manera dinámica, y la información se recolecta en forma regular y consistente.
- ♦ Reconocer la importancia de la integración de sus actividades con otras áreas funcionales.
- ♦ Buscar la medición de la efectividad de los costos de mercadotecnia con regularidad y permanencia para determinar la efectividad de la misma.
- ♦ Invertir tiempo en desarrollar una visión del futuro y buscar su evaluación de manera objetiva.

### **2.2.2. LA MERCADOTECNIA COMO UNA FUNCIÓN.**

Desde este punto de vista la mercadotecnia es la integración efectiva y plena de una serie de actividades con base a una planeación que nos lleve a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes, contestando a dos preguntas básicas:

- ¿De quiénes son las necesidades que estamos interesados en definir?
- ¿Qué clase de necesidades requerimos identificar?

Para tal efecto, la mercadotecnia debe ser proactiva, y esto representa la importancia de anticipar el futuro con creatividad e imaginación, aunada a una comprensión exhaustiva en las tendencias y actitudes del comportamiento humano, en virtud a que el mercado es cambiante, la empresa debe estar preparada para responder de inmediato al dinamismo de este proceso para anticiparse a esas nuevas necesidades y deseos.

Para satisfacer las necesidades del cliente, la mezcla de mercadotecnia juega un papel muy importante, porque representa una amalgama de todos los elementos que deben colocarse y combinarse para ofrecer un satisfactor que cumpla con las expectativas deseadas en términos de producto, precio, plaza y promoción y sus componentes específicos de cada uno de estos elementos. De esto se deriva la necesidad de diseñar una estructura de las diversas funciones que se requieren para establecer un proceso continuo de la mercadotecnia con base en el siguiente concepto de la mercadotecnia:



*“El proceso administrativo responsable de la identificación, anticipación y satisfacción de los requerimientos de los clientes de una manera que asegure la rentabilidad”.*

### **2.2.3. EL CICLO CONTINUO DE LA MERCADOTECNIA<sup>5</sup>**

La mercadotecnia reúne una gran cantidad de actividades y técnicas diversas, que podrían agruparse en tres grandes áreas:

- Actividades de Investigación,
- Actividades de planificación y control y
- Actividades de ejecución.

En las actividades de investigación se reúnen todas aquellas acciones que tienen como propósito conocer mejor los distintos elementos que conforman la estructura global de un mercado:

- Consumidores: hábitos, tendencias, composición, preferencias, etc.
- Estructuras de distribución
- Actividades de comunicación: publicidad, promoción, relaciones públicas, etc.
- Las estrategias y planes adoptados por las empresas, etc.

Las actividades de planificación y control tienen como objetivo, primeramente definir los objetivos que debe tratar de alcanzar y enseguida, descubrir las formas mas eficaces y eficientes para alcanzar esos objetivos, es decir, formular las estrategias, y finalmente establecer los mecanismos de control que permitan verificar que efectivamente las estrategias están permitiendo el logro de los objetivos o, en caso contrario, disponer de criterios sólidos para introducir las medidas correctivas pertinentes.

Las actividades de ejecución constituyen la materialización de las estrategias y tiene como propósito incidir, positiva o negativamente, en los mercados con el fin de lograr una

---

<sup>5</sup> Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing; El marketing Mix, edit. Diaz deSantos, Madrid, pp 4 y 5



reacción en sus integrantes que le permita a la empresa alcanzar, mantener o disminuir la participación de mercado de sus productos o servicios.

Como se puede ver, esta secuencia de actividades conduce a que el ciclo de la acción de mercadotecnia pueda resumirse de la siguiente manera:

- Las actividades de investigación permiten conocer a fondo las estructuras del mercado, lo que
- Facilita el establecimiento de los objetivos, los que a su vez,
- Permiten definir las estrategias mas adecuadas para alcanzar esos objetivos, que
- Se materializan en una serie de acciones que inciden, positiva o negativamente, en los mercados,
- Produciendo cambios (mayores o menores), en esos mercados que provocan que sean necesarias nuevas
- Actividades de investigación, como instrumento de retroalimentación, para reiniciar el ciclo.

### **2.3. LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN DE LA MERCADOTECNIA.<sup>6</sup>**

El plan de mercadotecnia proporciona la estructura que dá dirección para que llegue al destino elegido, porque ayuda a mantener el esfuerzo de esta función, en la vía correcta y también proporciona un marco de referencia para todo el plan corporativo.

La planeación es un proceso esencial para asegurar la identificación y explotación de oportunidades, así como evitar los riesgos del entorno de la empresa.

La planeación de la mercadotecnia ofrece muchos beneficios que deben comprenderse y perseguirse:

- Ayuda a coordinar actividades que facilitan o impiden el logro de objetivos en el transcurso del tiempo
- Obliga a la administración a reflexionar sobre el futuro de manera sistemática
- Los recursos empresariales están mejor balanceados con respecto a las oportunidades de mercado identificadas.

---

<sup>6</sup> Steiner, George; Planeación Estratégica, edit. ECCASA 1996, p. 15



- La posibilidad de identificar avances potenciales en el mercado, aumenta en una gran proporción,
- La comunicación interna se mejora y el riesgo de conflicto disminuye entre las funciones y (o) niveles jerárquicos.
- Puede estimularse una mejor disposición para adaptarse al cambio.
- Un plan proporciona un marco de referencia para la revisión continua de las operaciones.

Es importante enfatizar que si la planeación es un poderoso instrumento de la eficiencia administrativa, debe considerarse como parte del conjunto de valores compartidos de la empresa y debe reflejar una actitud corporativa y un rasgo distintivo organizacional. El concepto de que la planeación es un medio para alcanzar un futuro mas seguro e innovador debe extenderse a toda la organización porque debe ser parte del clima del negocio, y el valor del proceso con relación al éxito futuro debe aceptarse de manera universal por todos aquellos que tengan una contribución que aportar a la conducción de la empresa.

### **2.3.1 EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MERCADOTECNIA.**

La planeación se puede conceptualizar como un proceso continuo que antecede y procede otras funciones administrativas. Los resultados de este proceso de planeación constituyen el plan mismo; el plan a su vez, es una relación escrita de lo que se va a hacer y de cómo se va a hacer. Los planes se preparan y se efectúan; los resultados de estos planes se emplean para preparar nuevos planes en un proceso continuo de alimentación y retroalimentación.

Una estrategia es un curso de acción que sigue una organización para encadenar objetivos con resultados.

La planeación estratégica de mercadotecnia ayuda al director de mercadotecnia a anticiparse a los cambios bruscos de mercado, a aprovechar nuevas oportunidades que se presentan, a evitar amenazas de mercados existentes y a asegurarse la sobrevivencia de la propia organización.





El proceso de la planeación estratégica de mercadotecnia es la búsqueda sistemática de hechos, datos e información del mercado y de la propia empresa con el fin de elaborar planes de mercadotecnia sobre líneas, mezclas y marcas de productos dirigidos hacia mercados bien identificados.

Las etapas del proceso de planeación estratégica de mercadotecnia son las siguientes:<sup>7</sup>

- Definición de la misión, visión y valores de la organización.
- Desarrollo de los objetivos organizacionales.
- Planificación estratégica corporativa o empresarial
- Análisis de la situación actual o datos básicos para diagnosticar el ambiente interno y externo de la empresa.
- Objetivos de mercadotecnia
- Estrategias de la mezcla mercadológica
- Preparación del plan estratégico de mercadotecnia
- Preparación del plan anual de mercadotecnia
- Implantación y control del plan de mercadotecnia.

Generalmente se suelen considerar en el pensamiento estratégico, tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a distintos niveles jerárquicos en la organización. Estos niveles son:

- Estrategia corporativa o empresarial
- Estrategia de negocios y
- Estrategia funcional.

En el primer nivel se trata de considerar a la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar o desarrollar y cuál es la combinación mas adecuada de éstas. En este nivel cobra mayor importancia el campo de actividad. Algunas de las estrategias, son:

- ◆ **Crecimiento intensivo:** penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos

---

<sup>7</sup> Kotler, Philip; Dirección de la Mercadotecnia, edit, Prentice Hall, México 1997, pp 120-135

- ♦ **Crecimiento Integrante:** Integración vertical regresiva o hacia atrás, integración vertical progresiva o hacia delante e integración horizontal o en línea.
- ♦ **Crecimiento diversificado:** diversificación concéntrica, diversificación contigua u horizontal y diversificación conglomerada.
- ♦ **Estrategia defensiva,** entre otras.

Este nivel tiene 4 etapas que forman el proceso de planeación corporativa siguiente:

- Definición de la misión corporativa o empresarial
- Identificación de las unidades estratégicas de negocios de la empresa
- Análisis y evaluación de la cartera de negocios actual e
- Identificación de los nuevos campos de negocios a los cuales puede ingresar.

En la estrategia de negocio, se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad central del negocio para construir una ventaja competitiva sostenible por medio del desarrollo de las potencialidades internas, entre las cuales se pueden mencionar las estrategias genéricas de Porter:

- ❖ Liderazgo general en costos
- ❖ Diferenciación ampliada
- ❖ Enfoque en costos y
- ❖ Enfoque en diferenciación.

El proceso de planeación estratégica de negocios es el siguiente:<sup>8</sup>

- ❖ Definición de la misión específica del negocio dentro de la misión mas amplia de la empresa
- ❖ Análisis del ambiente externo (oportunidades y riesgos)
- ❖ Análisis del ambiente interno (Fuerzas y debilidades)
- ❖ Formulación de metas (objetivos específicos)

---

<sup>8</sup> IBIDEM, pp 140-151





- ❖ Formulación estratégica (ofensiva, defensiva, adaptativa y de supervivencia o retirada)
- ❖ Formulación de programas de acción (plan táctico para lograr las estrategias)
- ❖ Implantación (contemplando los 7 elementos siguientes: Estrategias, específicas, estructura, sistemas, estilo de liderazgo, equipo humano, habilidades y tecnologías y valores compartidos)
- ❖ Retroalimentación y control (rastreo de los resultados y monitoreo de la evolución del ambiente).

Cuando se desarrolla un proyecto de empresa, deben considerarse ciertas acciones que sirvan para alcanzar los objetivos que se han establecido. A estas actividades se les llaman estrategias.

Las estrategias son una serie de acciones coherentes con la dirección hacia la cual se pretende llevar al negocio o empresa. Suelen plantearse como una declaración de intenciones, de medidas que se aplicarán durante cierto lapso. Las Estrategias a seguir se ligán con cuestiones operativas específicas y con la tarea diaria del personal, para que, en conjunto, puedan cumplirse con los objetivos establecidos.<sup>9</sup>

Su planteamiento adecuado integra las principales metas y políticas del negocio. Además, ayuda a poner orden y asignar, con base en fortalezas y debilidades, los recursos de una organización al entorno cambiante, en particular a sus mercados, consumidores o clientes, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el medio y las acciones imprevistas de la competencia.

Como regla, las estrategias deben construirse con base en lo que la organización hace mejor y deben evitarse las medidas cuyo éxito depende de las áreas donde la empresa es débil o carece de habilidad. En otras palabras, deberán diseñarse al identificar los puntos débiles y fuertes, las amenazas y oportunidades.

---

<sup>9</sup> Hulbert, James; *Mercadotecnia: Una perspectiva Estratégica*, Edit. Mc Graw Hill, México, 1989, pp 49-50

La meta del desarrollo adecuado de las estrategias tiene como objetivo capturar las mejores oportunidades de crecimiento de una organización, así como defenderla de las amenazas externas para que obtenga su bienestar y rendimiento futuros. Una estrategia no es una verdadera ganadora a menos que muestre un buen ajuste respecto a la situación de la organización, construya una ventaja competitiva duradera y eleve el rendimiento de la misma.

Para elaborarlas, debe considerarse que el análisis siempre debe ir antes que la acción. Por lo tanto, antes de implantarla, debe llevarse a cabo un diagnóstico de las políticas, procedimientos y métodos, con el objeto de conocer de qué forma se encuentran estructuradas las operaciones actuales de la organización.

También se deberá realizar un análisis del ambiente, es decir, de las condiciones ajenas al negocio, Igualmente debe observarse el ambiente hacia el interior de la empresa, ya que las características de ambos medios afectarán directamente las opciones y oportunidades del proyecto.

El esfuerzo se concentra en generar respuestas sólidas para formar una imagen clara de la situación para identificar las alternativas estratégicas reales.

El objetivo de realizar un análisis estratégico es configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización. La comprensión de estas influencias es una parte importante para el establecimiento de las estrategias. Dichas influencias pueden ser:

- **El entorno.** La organización se desempeñará en un contexto económico, político, tecnológico, cultural y social dentro de un complejo mundo comercial.
- **Los recursos.** Influencias internas considerando sus puntos fuertes y débiles (lo que hace bien y en lo que falla)
- Para obtener mejores resultados, es de vital importancia hacer el diagnóstico de todas las políticas, procedimientos y métodos que hay en la empresa. Estos siempre requieren de ajustes de acuerdo con los patrones de comportamiento de la organización.





- La revisión de las políticas, procedimientos y métodos de la organización debe tener por objetivo determinar aquellos elementos que no encajan con la estrategia.
- Los elementos de las políticas, procedimientos y métodos que no concuerden con la estrategia deberán ser eliminados, modificados o sustituidos. Ahora bien, en muchos casos los cambios deberán darse en un cierto lapso, ya que la implementación de una estrategia suele no ser inmediata y requerir de un largo período para su adecuación. En este punto, resulta conveniente diferir las actividades que deberán esperar hasta contar con la infraestructura necesaria.
- Cuando lo anterior se haya cumplido, se podrán declarar las nuevas políticas, los procedimientos y métodos que se vean fielmente reflejados en las estrategias.
- Formular estrategias es una actividad intelectual. Sin embargo, no basta el diseño. Una vez realizada la formulación, el siguiente paso será la implantación.

Al momento de la implantación, la organización necesita tener presente que dicha estrategia requiere ser evaluada para así poder conocer en qué medida se han logrado los objetivos y de esa forma poder determinar su efectividad.

Para realizar la evaluación de la estrategia, deben tenerse presentes los siguientes aspectos:<sup>10</sup>

- Durante el desarrollo o ejecución de la estrategia es posible que se genere información nueva tanto en el ambiente interno como externo de la empresa, lo cual puede llegar a afectar o limitar su ejecución. Por ello es necesario revisar constantemente el ambiente que rodea la organización, con el objeto de detectar toda aquella información nueva que sea relevante para el logro de los objetivos previamente establecidos.
- Otro aspecto que es fundamental en la evaluación es determinar si se han alcanzado los objetivos y metas planteados, es decir, saber en qué grado los resultados cumplen con las proyecciones establecidas. Para poder determinar la efectividad de la estrategia implantada, se tendrán que evaluar los factores mas importantes de la organización que influyan en el desarrollo de la estrategia.

---

<sup>10</sup> IBIDEM. pp. 75-99



**Análisis y evaluación del desempeño mercadológico de la empresa  
chiapaneca para determinar su nivel competitivo: el caso del  
sector hotelero en Tuxtla Gutiérrez**

---



Una vez concluida la evaluación se podrá saber si se cumple con las expectativas, o bien si se impide el avance para la realización de los objetivos, cuyo caso, será necesario el uso de medidas correctivas para así poder reorientar los esfuerzos.

En conclusión la esencia de la estrategia es construir una posición tan sólida y flexible, que permitan alcanzar los objetivos deseados, a pesar de lo impredecible. Las estrategias para ser eficaces necesitan traducirse en acciones y tareas, en una serie de pasos individuales para implantarlas.

Una vez seleccionada la estrategia mas factible a realizar es necesario establecer un plan de acción, el cual indique los lineamientos que deben seguirse para que dicha estrategia pueda ser ejecutada. Se trata de un efecto acumulativo de muchas acciones y decisiones que a diario tendrán lugar en la organización.

Al momento de profundizar en cómo poner en práctica una estrategia se conduce a una reflexión sobre la viabilidad de su implantación, con la finalidad de considerar la aplicación adecuada de los recursos de la organización. Por tanto, debe tomarse en cuenta que esto no solo se limitará a la planeación, sino que también es necesario considerar si es posible o razonable ejecutar las acciones pensadas.

Un plan de acción establece instrucciones específicas y claras a todas aquellas personas que han de participar en la ejecución de la estrategia. Considera cuestiones como: ¿Cuáles son las tareas clave que se deben llevar a cabo?, ¿Cuáles son los cambios que se tienen que realizar en la aplicación de recursos?, ¿Cuándo? Y ¿Quién es el responsable?.

También es importante destacar que se debe de elaborar para cada una de las diferentes áreas funcionales con que cuenta la organización (mercadotecnia, finanzas, personal, operaciones).

El plan de acción de las organizaciones, es dinámico y continuamente sufre revisiones, refinamientos y mejoras. Para desarrollarlo es necesario considerar los siguientes elementos:

- a) Anote el objetivo general que desea alcanzar la organización, para así poder desarrollar los esfuerzos necesarios para su óptimo cumplimiento.



- b) Identifique la estrategia seleccionada, la cual nos conducirá a lograr los objetivos de la organización.
- c) Especifique el área encargada de contribuir a la realización de la estrategia.
- d) Establezca metas, que son los objetivos específicos a los cuales deberá llegar la organización.
- e) Desarrolle tácticas, es decir, la serie de actividades que debe realizarse para lograr las estrategias establecidas.
- f) Estipule una fecha de inicio y una fecha de término. Esto es el periodo comprendido en el cual han de realizarse todas las actividades señaladas.
- g) Diseñe un presupuesto en el cual se establezcan los recursos financieros asignados a cada actividad.

Para llevar a cabo los planes de acción, deben elaborarse las políticas necesarias que regulen el desarrollo de las funciones asignadas.

El termino “**política**” se refiere a pautas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Las políticas pueden considerarse como instrumentos para la ejecución de estrategias. Clarifican lo que puede hacerse o no para lograr las metas y objetivos de una organización.

Ellas dan la base para el control gerencial, permiten la coordinación entre las unidades organizativas y reducen la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a la toma de decisiones.

De acuerdo con la estrategia a seguir y con los diferentes objetivos de la organización, se deberán elaborar las políticas necesarias con el fin de cumplir con los objetivos generales.

En suma, los planes de acción deben elaborarse, comunicarse y vigilarse para alcanzar adecuadamente los objetivos propuestos de la organización y encaminarse al cumplimiento de su misión.

### 2.3.2. PLAN ANUAL DE MERCADOTECNIA<sup>11</sup>

**Plan anual de mercadotecnia** es el instrumento que permite que las metas y las estrategias a largo plazo del plan de mercadotecnia, resulten ejecutables. Tiene una orientación

<sup>11</sup> Op. Cit. (7), Kotler, Philip, pp. 81-89

encauzada hacia la actividad y se enfrenta a las necesidades a corto plazo – Es decir, a los problemas de proyectos más amplios programadas para concluirse en el año en curso. Puesto que se dedica a aspectos concretos, el plan anual de mercadotecnia se sujeta también con suma facilidad a la evaluación y los ajustes necesarios.

*El plan operativo de mercadotecnia es un documento escrito que detalla lo siguiente: 1. Los resultados del análisis de la situación; 2. Los objetivos que serán alcanzados en un año; 3. Las tácticas detalladas de lo que se debe hacer; 4. Cuándo y Cómo realizar el plan; 5. Qué se debe hacer en el año que dure el plan. Por lo tanto, el plan a corto plazo de mercadotecnia detalla las tácticas requeridas para la operatividad del plan estratégico de mercadotecnia.<sup>12</sup>*

*El contenido de un plan anual de mercadotecnia se presenta a continuación.*

## **CONTENIDO DE UN PLAN ANUAL DE MERCADOTECNIA**

### **1. Análisis de la situación**

#### **Antecedentes y situación actual:**

Marco de referencia del plan. Relación del plan estratégico de mercadotecnia de donde se obtiene el presente plan anual.

#### **Investigación de mercados:**

Datos del consumidor y resultado de la investigación del medio; investigación de la competencia y oportunidades detectadas del mercado.

### **2. Objetivos de mercadotecnia**

#### **Objetivos a corto plazo:**

Los objetivos a corto plazo –un año– se basan en los objetivos del plan estratégico de mercadotecnia. Estos objetivos de un año establecen las cantidades mínimas de venta y utilidades que se deben generar durante el año de vigencia del plan. También se establecen las utilidades planificadas en cantidades específicas que

<sup>12</sup> Stanton, William; *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill, México 2002, p. 91





debe obtener mensualmente y el impacto que tendrá en el mercado de consumidores o usuarios.

### **Objetivos a largo plazo:**

Los objetivos a largo plazo –tres años o más- también se derivan del plan estratégico de mercadotecnia. Estos objetivos determinan las ventas que se deben generar en el período, las utilidades que se deben lograr al final del período y el incremento de consumidores y penetración del mercado.

## **3. Estrategias de la mezcla mercadológica**

### **Estrategia Global:**

La estrategia global indicará los elementos básicos que se pretende manejar para poder alcanzar los objetivos fijados. Las estrategias se basarán en los aspectos específicos de mejora de los productos para que sean atractivos al consumidor o usuario; las políticas de precios, la publicidad, la venta y la promoción de venta.

Estrategias de la mezcla mercadológica:

Se enumeran las distintas estrategias para las variables mercadológicas, detallando sus aplicaciones. Se fijarán las cantidades de ventas proyectadas, los costos y gastos para el período planeado.

## **4. Control del plan anual:**

Control de la ejecución del plan:

Se efectuarán estudios del consumidor cada tres o seis meses para determinar la efectividad del plan. Se establecerán muestreos del mercado.

Control de rentabilidad y productividad del plan:

Se establecen controles de utilidad y análisis de índices y rotaciones operativas en determinados tiempos.

## **5. Anexos**

En este último punto se incluirán algunas sugerencias, conclusiones u observaciones que se consideran importantes. Si se utilizó la investigación de



mercados se deberá detallar el proceso de investigación que se aplicó, así como los resultados que se obtuvieron de esta investigación.

**A continuación se presenta una síntesis de un plan anual de la mercadotecnia**

| <b>Sección</b>                                          | <b>Finalidad</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. Resumen ejecutivo                                    | Presenta una panorámica abreviada del plan propuesto para un examen rápido de la dirección.                                                                                                                                                                                   |
| II. Situación actual de la mercadotecnia de la empresa  | Presenta la información relevante de los antecedentes sobre el mercado, producto, competencia, distribución etc, por medio de sus datos básicos y supuestos de mercado para diagnosticar su micro y macroambiente competitivo.                                                |
| III. análisis de problemas, oportunidad y alternativas. | Resume las principales oportunidades/riesgos, fuerzas/vulnerabilidades y alternativas a las que se enfrenta el producto.                                                                                                                                                      |
| IV. Objetivos específicos y cuantificables              | Define las metas que el plan pretende alcanzar en las áreas de venta, participación, rentabilidad, posicionamiento y competitividad, reflejadas en la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción)                                                           |
| V. Estrategia de la mercadotecnia                       | Presenta una propuesta amplia de mercadotecnia que se usará para cumplir con los objetivos del plan, es decir, determinará el plan de acción estratégico.                                                                                                                     |
| VI. Programas de acción                                 | Responde detalladamente a: ¿Qué se hará?, ¿Quién lo hará?, ¿Dónde se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Cuánto costará?. Para que las estrategias se puedan lograr, formulando estrategias mas concretas y específicas llamadas tácticas de manera ordenada, prioritaria y secuencial. |
| VII. Proyecto de resultados pormenorizado               | Resume el resultado financiero del plan de manera detallada con las proyecciones de ventas y beneficios por productos y/o líneas de productos.                                                                                                                                |
| VIII. Controles                                         | Indica la forma en que será monitoreado el plan para medir resultados y hacer correcciones y ajustes al plan                                                                                                                                                                  |



### **2.3.3. EL PROCESO DE LA MERCADOTECNIA DE LA EMPRESA<sup>13</sup>**

En la estrategia funcional, la acción se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional con el fin de maximizar la productividad de los mismos al ser aplicados a Recursos Humanos, Finanzas, Producción u operaciones, Investigación y Desarrollo y mercadotecnia de una manera integral y coordinada.

A su vez, en lo específico, el área de mercadotecnia tiene sus propias subfunciones, tales como Investigación de Mercados, Ventas, Publicidad y Promoción, Distribución y Logística, Precios y Políticas, Servicios al cliente, Relaciones Públicas, entre otras inherentes a la función mercadológica, según la magnitud de la empresa y el sistema organizacional propio; deberá procurar el mejor desempeño posible para lograr niveles óptimos de eficacia y eficiencia en términos de participación, rentabilidad, posicionamiento y competitividad, para tal efecto debe desarrollar de manera efectiva el siguiente proceso de la función mercadotecnia:

- **Análisis de las oportunidades de la mercadotecnia**
- **Investigación y selección de los mercados objetivo**
- **Diseño de la estrategias de mercadotecnia**
- **Programas de la planeación mercadológica y**
- **Organización, implementación y control del esfuerzo de mercadotecnia.**

Se describen brevemente cada una de estas cinco etapas:

#### **1. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO.**

Lo primero es analizar las oportunidades a largo plazo en este mercado. Para ello necesita estructurar y operar un sistema confiable de información de mercadotecnia para informarse de su ambiente (macro y micro), y principalmente, los mercados de consumidores y de negocios y sus competidores, para anticiparse a ellos.

---

<sup>13</sup> Goodstein, Leonard y otros; planeación estratégica aplicada, Mc Graw Hill, 1998, pp 337-360

## **2. INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS MERCADOS OBJETIVO.**

Para seleccionar el mercado objetivo y el posicionamiento de la oferta, se necesita saber medir qué tan atractivo es un determinado mercado, por lo que requiere una estimación de su magnitud.

## **3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.**

La empresa debe definir cómo diferenciarse de sus competidores más importantes y cómo enfrentarse a los clientes objetivo, para ello la empresa debe estudiar la posición tomada por sus competidores en el mismo mercado objetivo, definiendo su estrategia de mercadotecnia.

La estrategia de mercadotecnia abarca los principios generales mediante los cuales la gerencia de mercadotecnia espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia y del negocio en un mercado objetivo y consiste en las decisiones básicas sobre el gasto de mercadotecnia, mezcla de la mercadotecnia y distribución de la mercadotecnia.

La gerencia de mercadotecnia debe decidir el nivel de los gastos necesarios para lograr sus objetivos de mercadotecnia.

Las empresas establecen su presupuesto de mercadotecnia a un nivel convencional de su meta de ventas, analizando la relación presupuesto de mercadotecnia-venta de la competencia cuando está penetrando en un mercado.

Así también, debe decidir cómo dividir el presupuesto total de mercadotecnia entre las diversas herramientas en la mezcla de mercadotecnia para describir la posición de los competidores que están ubicados en este mercado y buscar dónde posicionar la empresa con ventaja competitiva.

Después de definir el posicionamiento del producto debe desarrollarlos, probarlos y lanzarlos.

Después del lanzamiento, la estrategia del nuevo producto tendrá que modificarse en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto.

La elección de la estrategia depende de si la empresa juega el papel de:

- Líder en el mercado





- Competidor o retador
- Seguidor o
- Productor de nichos.

La estrategia tendrá que tomar en cuenta las oportunidades y retos cambiantes de la mercadotecnia global.

#### **4. PLANEACIÓN DE PROGRAMAS DE MERCADOTECNIA.**

Se deben planear las estrategias y las tácticas de mercadotecnia para productos específicos, según el ciclo de vida y su situación en el mercado

#### **5. ORGANIZACIÓN, IMPLANTACIÓN Y CONTROL DEL ESFUERZO DE MERCADOTECNIA.**

El paso final en el proceso de administración de la mercadotecnia es:

- la organización de los recursos de mercadotecnia
- Así como la implantación y el control del plan de mercadotecnia.
- Un plan no es nada, a menos que se convierta en trabajo, por lo que la empresa debe:

Construir una organización de mercadotecnia capaz de implementar el plan y para esto se requieren especialistas:

- Personal de ventas
- Gerentes de ventas
- Investigadores de mercadotecnia
- Gerentes de productos y marca
- Gerentes de mercado-segmento
- Personal de servicios al cliente., etc.

Las organizaciones de mercadotecnia pueden estar encabezadas por un sub-director que desempeñe 2 funciones:

- Coordinación del trabajo de todo el personal de mercadotecnia y

- Trabajar de cerca con los subdirectores de finanzas, producción, investigación y desarrollo, adquisiciones y personal, para coordinar los esfuerzos de la empresa para satisfacer a los clientes, es decir, que éstos colaboren para que la promesa de mercadotecnia hecha a los clientes se cumpla.

Los directivos deben reunirse periódicamente con sus subordinados para revisar su desempeño, elogiar sus fuerzas, señalar sus debilidades y sugerir la manera de mejorar.

**Se entiende que el personal debe ser:**

- Seleccionado eficientemente
- Capacitado
- Motivado
- Evaluado

Para lograr que pueda y que quiera (aptitud y actitud ante el trabajo) la empresa necesita retroalimentación y procedimientos de control para asegurarse de que se alcanzan los objetivos de mercadotecnia.

**Existen 3 tipos de control de mercadotecnia:**

- Control del plan anual
- Control de la rentabilidad
- Control estratégico.

*El control del plan anual* es la función realizada para asegurarse de que la empresa está alcanzando las ventas, utilidades y otras metas fijadas en su plan anual.

**El control del plan anual se compone de 4 pasos:**

1. La administración debe establecer en su plan anual, metas bien definidas por mes, trimestre u otro período durante el año.
2. La administración debe tener la manera de medir el progreso de su desempeño en el mercado.
3. La administración debe determinar las causas de cualquier brecha de gravedad en su desempeño.



4. La administración debe decidir la mejor medida correctiva para cerrar las brechas existentes entre sus metas y su desempeño.

Esto podría requerir mejoras en la implementación del plan, o en el cambio de los programas, la estrategia o incluso las metas.

*En el control de la redituabilidad*, las compañías necesitan analizar la redituabilidad real de sus diferentes productos, grupos de clientes, canales de comercialización, tamaño de los pedidos, entre otros aspectos.

- El análisis de redituabilidad de la mercadotecnia es la herramienta utilizada para medir la redituabilidad de diferentes actividades de mercadotecnia así como estudios de eficiencia y reevaluar periódicamente la eficacia, mediante el instrumento denominado auditoría de la mercadotecnia.

*El control estratégico* se lleva a cabo cuando la empresa monitorea y se adapta al ambiente de la mercadotecnia tanto en su microambiente como en su macroambiente.

La empresa toma en consideración los actores y fuerzas existentes en el ambiente de la mercadotecnia para desarrollar su estrategia y colocar una oferta eficaz en el mercado objetivo.

#### **2.3.4. EL LOGRO DE LA EFECTIVIDAD DE LA MERCADOTECNIA DE LA EMPRESA.**

Las empresas deben tener la capacidad de adaptarse a su entorno para poder sobrevivir, siempre y cuando la alta dirección logre formular estrategias con efectividad para dar respuesta al medio ambiente donde actúa. Este proceso de diseño de estrategias es el producto de la capacidad analítica y creativa de los ejecutivos, lo que hace que su contenido estratégico difiera aun entre empresas similares que compiten con los mismos productos, en un mismo mercado. Unas organizaciones buscarán fortalecer sus prácticas de distribución o políticas de precios; otras, a través de la diferenciación de sus productos o servicios o bien, desarrollando una tecnología exclusiva; otros más, con un servicio distintivo a los clientes, con una mejor calidad de sus productos, con ventajas de producción, con otros factores



competitivos. En cualquier forma, lo que se manifiesta es una lucha de ideas, de conceptos, de acciones contenidas en el concepto estratégico.

Para complementar el potencial estratégico de la empresa, los resultados y logros dependerán también de la eficiencia alcanzada en su operatividad, para incrementar la productividad, reducir costos; optimizar recursos, etc., es decir, el logro del máximo potencial de una organización para adaptarse, desarrollarse y fortalecer una posición ventajosa, dependerá de la congruencia y consistencia en la interrelación y funcionamiento de la gerencia estratégica y de la gerencia operativa.

Cada una de estas gestiones desempeña su cometido y se complementan para cumplir con la misión y los objetivos generales de una empresa. La diferencia se identifica en la orientación de cada gerencia.<sup>14</sup>

#### **2.3.4.1. LA EFICACIA A TRAVÉS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.**

La gerencia estratégica tiene el propósito de tomar decisiones orientadas a conquistar posiciones para su empresa en relación a su competencia, su mercado y a su medio ambiente en general. El concepto central de este proceso es la eficacia, entendiéndola como:

- La capacidad de producir el efecto deseado.
- Hacer efectivo un intento o propósito específico.
- La capacidad para planear, organizar y dirigir acciones, apropiadas para lograr directamente los resultados deseados, es decir, efectividad es el grado en el cual, las verdaderas producciones del sistema corresponden a los rendimientos deseados.

En estos términos, la eficacia mide la proporción de los resultados de la empresa en relación con las metas planteadas que se puede ver en esta fórmula

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Metas planteadas}}$$

<sup>14</sup> Martínez villegas, Fabián; *Planeación Estratégica Creativa*, edit. Pac 1994, pp 65-68





#### **2.3.4.2. LA EFICIENCIA A TRAVÉS DE LA GERENCIA OPERATIVA.**

La gerencia operativa tiene el propósito de incrementar la productividad y optimizar la utilización de los recursos utilizados. El concepto central es la eficiencia, entendiéndola como:

- La proporción de los resultados logrados con los recursos utilizados conjuntamente.
- La capacidad para combinar recursos al mas bajo costo, en términos de tiempo, energía y dinero.
- La proporción de los resultados reales en relación al insumo contribuido en realidad.

En estos términos, la eficiencia compara la cantidad de recursos usados, sin desperdicios o deficiencias, con la cantidad de recursos utilizados en su totalidad; visto en esta fórmula:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Recursos programados}}{\text{Recursos reales}}$$

Los anteriores conceptos de gerencia estratégica y operativa, es decir, eficacia y eficiencia, se complementan para lograr la efectividad de la empresa, ya que la orientación de una, conlleva a modificar el alcance de la otra. Por ejemplo, una organización puede emprender un programa de reducción de costos, utilizando alguna técnica de ingeniería industrial, es decir, mejorando su eficiencia, así los resultados son altamente satisfactorios, por lograr sensibles reducciones de costos o por mejorar funcionalmente el producto y representan importantes ventajas competitivas, necesariamente esos logros tendrán un efecto estratégico porque modifican la posición de la organización con respecto a sus competidores. Así mismo, la toma de una decisión estratégica por ejemplo, penetrar en nuevos mercados, llevará a acciones operativas, como son, reclutar y capacitar nuevo personal, aumentar niveles de inventarios. O incrementar la capacidad de producción.

Por lo antes analizado, el máximo potencial de una organización está en maximizar la eficacia y eficiencia gerencial para que combinadas de manera correcta, contribuyan al éxito y supervivencia a largo plazo de la empresa, como resultado de las mejoras de su efectividad, al llevar a cabo las siguientes acciones:

- Diseñar e implementar formal y explícitamente sus estrategias.
- Consolidar posición en el mercado
- Crear imagen corporativa y diferenciar sus productos
- Crear lealtad entre los clientes hacia sus productos
- Integrar al personal en pensamiento y acción.
- Orientar a la organización hacia lo que debe ser en el futuro
- Considerar anticipadamente las fuerzas y tendencias de su medio.
- Provocar la innovación
- Cuidar la productividad y eficiencia de sus operaciones.

Por último, la efectividad de la empresa es la relación que existe entre la productividad real y la productividad óptima de la empresa, es decir, combinando la proporción de eficiencia con la proporción de eficacia, considerando que la productividad óptima es el objetivo que persigue la organización en materia de productividad y es la proporción de las metas entre los recursos programados, que supone un alto nivel de optimización de los mismos.

#### **2.4. LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DEL DESEMPEÑO DE LA MERCADOTECNIA<sup>15</sup>**

La función del departamento de mercadotecnia es planear y controlar las actividades de mercadeo y, en virtud de que pueden presentarse muchas sorpresas durante la puesta en marcha de los planes de mercadotecnia, debe también monitorear y controlar las actividades de mercadotecnia. A pesar de esta necesidad muchas empresas tienen procedimientos de control inadecuados.

Dada la importancia que tiene el evaluar y controlar el desempeño de la mercadotecnia de la organización, se deben distinguir cuatro tipos de control de la mercadotecnia:

- **El control del plan anual**
- **El control de la rentabilidad**
- **El control de la eficiencia y**
- **El control estratégico.**

---

<sup>15</sup> Op. Cit. (11) Kotler, Philip, pp 793 y 794



## **Control del plan anual.**

En el control del plan anual, los directivos deben verificar el desempeño que va teniendo lugar contra el plan anual y toma acciones correctivas cuando es necesario.

El propósito del control del plan anual es asegurarse de que la empresa alcance sus metas, utilidades y otras metas establecidas en su plan anual que tiene como esencia la administración por objetivos.

Comprende cuatro pasos:

- Establecimiento de metas mensuales o trimestrales
- Monitoreo de su desempeño en el mercado
- Determinación de las causas de cualquier desviación seria en su desempeño y
- Toma de acciones correctivas para cerrar las brechas entre sus metas y su desempeño.

### **Existen cinco herramientas para verificar el desempeño del plan:**

- Análisis de ventas,
  - Análisis de la participación,
  - Análisis del gasto de mercadotecnia en relación con las ventas,
  - Análisis financiero y
  - Seguimiento de la actitud del cliente.
- 
- El análisis de ventas es la medición y evaluación de las ventas reales en relación con las metas de ventas, a través de dos herramientas específicas:
    - El análisis de las variaciones en las ventas, y
    - El análisis de microventas.
  
  - En el análisis de la participación en el mercado se deben considerar cuatro medidas de participación del mercado:
    - Participación en el mercado total
    - Participación del mercado al que se sirve
    - Participación relativa del mercado con los tres principales competidores y
    - Participación relativa del mercado con el competidor líder.

**Los directivos deben interpretar cuidadosamente los movimientos de la participación del mercado a partir de los siguientes cuatro componentes:**

- Penetración del cliente, que es el porcentaje de todos los clientes que compran a la empresa.
  - La lealtad del cliente, que son las compras de los clientes de la empresa, expresadas como porcentaje de sus compras totales a todos los proveedores del mismo producto.
  - La selectividad del cliente, o sea, el tamaño de la compra promedio del cliente a la empresa, expresado como porcentaje de la compra promedio del cliente a una empresa media.
  - La selectividad del precio, que es el precio promedio que carga la empresa, expresado como porcentaje del precio promedio cargado por todas las empresas.
- En el análisis del gasto de mercadotecnia en relación con las ventas, el control del plan anual requiere que la empresa se asegure de que no esta gastando demasiado para alcanzar sus metas. La relación clave que debe observarse en la relación gastos de mercadotecnia-ventas en cuanto a cinco componentes:
    - Gastos de la fuerza de ventas a ventas
    - Gastos de publicidad a ventas
    - Gastos de promoción de ventas a ventas
    - Gastos de investigación de mercados a ventas y
    - Gastos de administración de las ventas a ventas
  - En el análisis financiero, las relaciones gastos-ventas deben analizarse en un marco financiero general, para determinar cómo y dónde está ganando dinero la empresa. Los mercadólogos usan cada vez mas el análisis financiero para encontrar estrategias rentables, no solo estrategias para la creación de ventas, identificando factores que afectan la tasa de rendimiento sobre el valor neto de la empresa, el cual es producto de dos relaciones:





- El rendimiento sobre los activos de la empresa y
- Su colchón financiero
  
- En el seguimiento de la satisfacción del cliente, la empresa debe establecer sistemas para monitorear las actitudes de los clientes, distribuidores y otros participantes del sistema de mercadotecnia, para vigilar los niveles cambiantes de la preferencia y satisfacción del cliente antes de que afecten las ventas.

Los principales sistemas de seguimientos de la actitud del cliente son:

- \_ Sistemas de quejas y sugerencias
- \_ Paneles de clientes y
- \_ Encuestas a clientes.

## **Control de la rentabilidad**

La empresa necesita medir la rentabilidad de sus diversos productos, territorios, grupos de clientes, canales comerciales y tamaño de los pedidos, entre otros aspectos. Esta información ayudará a determinar si algunos productos o actividades de mercadotecnia deben expandirse, reducirse o eliminarse.

La metodología para el análisis de la rentabilidad de la mercadotecnia es la siguiente:

Paso No. 1.- Identificación de los gastos funcionales

Paso No. 2.- Asignación de los gastos funcionales a las entidades de mercadotecnia denominadas también unidades de control.

Paso No. 3.- Preparación de un estado de resultados, real y/o proyectado para cada entidad o unidad de control de mercadotecnia.

En general, el análisis de rentabilidad de la mercadotecnia indica la rentabilidad relativa de los diferentes canales, productos, territorios y otras entidades o unidades de control de la mercadotecnia de la empresa.



## **Control de la eficiencia**

La empresa debe medir su capacidad para alcanzar sus objetivos y metas mercadológicas con la menor inversión de tiempo, esfuerzos y recursos, por lo que se hace necesario un análisis y evaluación de la eficiencia de esta función, tema que se trata mas adelante.

## **Control Estratégico.**

Tomando en consideración de que la planeación estratégica tiene como propósito fundamental el vincular de manera permanente a los objetivos y recursos de la empresa con las oportunidades cambiantes del mercado, es conveniente contar con un control estratégico para que periódicamente se analice y evalúe la eficiencia de sus estrategias y programas, por lo que posteriormente se detalla este tema.

### **2.4.1 CONTROL DE LA EFECTIVIDAD DE LA MERCADOTECNIA**

La efectividad se ocupa de hacer las cosas correctas y en la medida que se logran demuestra su eficacia; a su vez, la eficiencia se ocupa de hacer esas cosas de manera óptima y mientras la alta gerencia, a través de sus procedimientos de control, tenga un interés particular en monitorear que se hagan las cosas correctas, se preocupa del nivel de eficiencia logrado.

Los responsables del manejo de la mercadotecnia deben desarrollar procedimientos de control para medir la efectividad y por ende, su eficacia y eficiencia de las diversas funciones de la mercadotecnia, tales como; ventas, promoción, distribución, etc.

La eficacia conduce al crecimiento y al éxito y la eficiencia produce la rentabilidad, por lo que, si se logran consolidar, organizar y actualizar en la empresa estos dos conceptos de la productividad, se alcanzarán altos niveles de efectividad de la mercadotecnia, al establecer adecuados mecanismos de control que ayuden a implementar medidas correctivas de manera sistemática para mejorar el desempeño competitivo de las empresas.

Por tal razón, los ejecutivos de la empresa que se encargan de la gestión mercadotécnica deben controlar los siguientes elementos:





- La efectividad de la filosofía con respecto a los clientes.
- El logro de la estrategia de mercadotecnia de la empresa, en los términos en que se haya expresado de manera inicial.
- El logro de los objetivos de la mercadotecnia.
- La adecuación de la organización de la mercadotecnia
- La calidad de la inteligencia mercadotécnica
- La eficiencia operacional, etc.

Por medio de una serie de cuestionarios y otros instrumentos de auditoria, la alta gerencia monitorea y mide la posición de la empresa en éstas áreas e identifica problemas de mercadotecnia, tanto en el interior como en su entorno, para controlar su efectividad.

#### **2.4.1.1 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA EFICACIA**

La eficacia es la capacidad y habilidad para lograr los objetivos deseados y conduce a la empresa al seguimiento y al éxito, en la medida que se satisfaga las necesidades y deseos del consumidor, es decir, cumpla con su misión y responsabilidad social, al contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad. Por ello, la organización debe analizar y evaluar constantemente la eficacia de la función mercadológica para determinar en qué medida está alcanzando sus metas planteadas, para poder determinar medidas correctivas y realizar los ajustes pertinentes<sup>16</sup>.

Una de las herramientas mercadotécnicas que ayudan a analizar y evaluar la eficacia es el control estratégico que consiste en examinar periódicamente si las estrategias básicas de la empresa están de acuerdo con sus oportunidades y recursos, es decir, si vinculan adecuadamente los objetivos de mercadotecnia y los diversos recursos con que se cuenta, con las oportunidades cambiantes del mercado.

---

<sup>16</sup> Piestrak, Daniel; Los siete factores clave del marketing estratégico, edit. Díaz de Santos, S. A. Madrid 1990, pp. 123-125

**El control estratégico** es un instrumento muy importante, ya que las empresas necesitan, sistemáticamente, revisar, de manera crítica la eficacia de su mercadotecnia en general, debido a que la rápida obsolescencia de los objetivos, políticas, estrategias y programas, es una posibilidad constante.

Para ello, debe reevaluar periódicamente la situación global del mercado, para lo cual existen dos herramientas básicas:

- Revisión del índice de eficacia de la mercadotecnia, y
- La auditoría de la mercadotecnia.

#### **2.4.1.2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA**

La empresa necesita medir la eficiencia de su mercadotecnia para saber si se está optimizando el uso de sus recursos y buscar formas más eficientes de administrar la fuerza de ventas, la publicidad, la promoción de ventas, las investigaciones, la distribución y todas las funciones mercadológicas, en relación con el mal desempeño de las entidades o unidades de control de mercadotecnia.

#### **Eficiencia de la fuerza de ventas.**

Se debe vigilar el comportamiento de los siguientes indicadores clave de la eficiencia de la fuerza de ventas en su territorio:

- Cantidad promedio de visitas de ventas diarias por vendedor
- Tiempo promedio de la visita por contacto
- Ingreso promedio por visita
- Costo promedio por visita
- Gastos de representación por visita
- Porcentaje de pedidos por cada 100 visitas
- Cantidad de nuevos clientes por periodo
- Número de clientes perdidos por periodo
- Costo de la fuerza de ventas como porcentaje de las ventas totales





## **Eficiencia de la publicidad**

Es conveniente monitorear las siguientes estadísticas:

- Costo de la publicidad por cada mil clientes meta alcanzados por los diversos medios y por los vehículos de éstos.
- Porcentaje de la audiencia que percibió, vio, relacionó y leyó la mayor parte de cada vehículo impreso de los medios.
- Opiniones del consumidor sobre el contenido del anuncio y su eficacia
- Medición de la actitud hacia el producto, antes y después
- Número de solicitudes estimulados por el anuncio
- Costo por solicitud, etc.

## **Eficiencia de la promoción de ventas**

Para registrar la eficiencia de la promoción de ventas, la administración debe registrar el impacto de cada promoción en los costos y en las ventas y vigilar las siguientes estadísticas:

- Porcentaje de ventas por negocio
- Costo de exhibición en relación con el valor de las ventas
- Porcentaje de cupones pagados
- Número de solicitudes resultantes de una demostración.

## **Eficiencia de la distribución**

La empresa necesita buscar economía en la distribución. Existen varias herramientas para mejorar el control de inventarios, las ubicaciones de las bodegas y los medios de transporte, así como el mejoramiento de los costos de entrega local.

## **2.5 INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA MERCADOTECNIA DE LA EMPRESA.**

Todo proceso estratégico se debe iniciar con una labor de análisis que debe ser la más detallada posible. En el área de mercadotecnia, esta labor puede cubrir todas las dimensiones que incluye la relación empresa-mercado.

El objetivo de este apartado es enunciar una diversidad de instrumentos que permitan realizar un análisis detallado, objetivo y a fondo de las características reales de las situaciones que debe afrontar a diario el responsable del área mercadológica de una empresa.

Como se sabe, el desarrollo de un proceso estratégico implica la toma de decisiones múltiples que pueden afectar, positiva o negativamente el futuro del negocio y sin un conocimiento profundo y objetivo de todos los elementos que integran la relación empresa-mercado es imposible llegar a las decisiones correctas.

Si ese conocimiento es parcial, incompleto, realizado con extrema premura, sin agotar todos los recursos disponibles, la decisión a que se llegue será en consecuencia incorrecta y por ende, las acciones que se deriven serán incompletas y basadas en juicios personales, tomados para salir del paso, recurriendo a la intuición y conducirán a acciones completamente desligadas de la realidad de la empresa, sus mercados y su entorno, por lo que muchas estrategias fracasan en su implementación.

Por tal razón, se hace necesaria la gestión racional para afrontar con mayor eficacia la competencia, en virtud a que el área mercadológica es la responsable directa del 100% de los ingresos de la empresa, la correcta administración de los recursos de la organización requiere de decisiones correctas, tomadas en el momento adecuado y dirigidas al logro de los objetivos correctos, alcanzables solo mediante las estrategias correctas.<sup>17</sup>

Todo lo anterior se logra a partir de la utilización adecuada de las herramientas mercadotécnicas de evaluación, medición, análisis y ponderación, así como de los métodos y procedimientos operativos estrictamente profesionales y objetivos.

---

<sup>17</sup> Biblioteca de manuales prácticos de marketing; Evaluación del marketing estratégico, edit. Díaz de Santos, 1990, pp 21-67





Por tal razón, enseguida se enlista una diversidad de éstas técnicas estructuradas de lo general a lo particular, para que el lector que se interese pueda hacer una investigación más analítica de cada una de ellas, en virtud a que en nuestro caso, se extralimita del propósito primordial de ésta tesis.

Para tal efecto se agrupan en las siete secciones siguientes:

- \_ Para el análisis del mercado.
- \_ Para el análisis de la empresa y su competencia.
- \_ Para el análisis global.
- \_ Para el análisis de los productos.
- \_ Para el análisis de las estrategias.
- \_ Para el análisis de los productos nuevos.
- \_ Para el análisis publicitario.

### **2.5.1 El mercado**

Matriz de la situación de la demanda

Matriz de la situación del mercado

Matriz de la situación de la competencia

Matriz morfológica de segmentación de mercados

Matriz de análisis del entorno

Matriz del análisis del impacto de los eventos del entorno

Matriz de riesgos

Modelo de Porter de las fuerzas competitivas

Modelo de Porter de las etapas de los mercados

Guía de control de los datos básicos

### **2.5.2 La empresa y su competencia**

Matriz del perfil de la posición competitiva

Vacío o brecha de planificación

Matriz gráfica

Matriz comparativa

Matriz de la identificación de la estrategia básica corporativa

Matriz de la evaluación de la competencia

Matriz del análisis comparativo de la empresa y la competencia

Matriz de análisis de los activos de marketing

Matriz para la identificación de la fuerza motriz de la empresa

Matriz de porter del análisis de la competencia

Modelo para identificar la orientación de la empresa

Guía de control de fortalezas y debilidades

Guía control para el análisis del entorno.

### **2.5.3 Análisis global**

Matriz de problemas y oportunidades

Matriz de interrelación de problemas y oportunidades con los activos de marketing

Matriz para el cálculo del punto muerto o punto de equilibrio

Modelo para la identificación de oportunidades de mercado

Modelo para el análisis SWOT

### **2.5.4 Análisis del producto**

Matriz de importancia del producto

Matriz de análisis del portafolio de productos o matriz BCG

Matrices de posicionamiento o percepción del producto: Representación numérica

Matriz de posicionamiento o percepción del producto: Representación gráfica

Matriz del ciclo de vida del producto

Matriz de evaluación del aporte del producto

Matriz de evaluación comparada del producto

Matriz de crecimiento relativo del producto

Modelo del producto total u offering

Modelo de las categorías de las funciones del producto





Análisis ABC

Guía control para una auditoria del producto

### **2.5.5 Análisis de las estrategias**

Matriz de General Electric

Matriz estratégica para definir la gama de productos

Matriz de estrategias competitivas

Matriz de opciones de desarrollo o matriz de Ansoff

Matriz de posicionamiento estratégico

Tiempo de presencia en el mercado

Posición de las empresas concurrentes

Matriz de acciones estratégicas respecto a la competencia

Matriz de directrices estratégicas sugeridas en función de las etapas de Porter

Matriz de evaluación de opciones estratégicas

Matriz de estrategias sugeridas en función de la posición del producto en la matriz BCG

Matriz de las estrategias genéricas de Porter

Matrices de estrategias sugeridas en función de la posición de producto en la matriz del ciclo de vida

Gráficos de esfuerzo/importancia

Matriz de acciones estratégicas

Matriz de estrategias del producto en función de las estrategias de rentabilidad

Matriz de Porter de estrategias en mercado en declinación

Matriz de análisis de oportunidades de crecimiento

Matriz ADL (Artur D. Little, Inc)

Matriz de mercados prioritarios

Matriz del contexto de la estrategia competitiva

Modelos par la identificación de la estrategia básica

Opciones estratégicas básicas

Opciones de rentabilidad

Opciones de crecimiento

Opciones de crecimiento con los productos existente  
Opciones de crecimiento con productos nuevos  
Opciones globales de posicionamiento  
Opciones de posicionamiento de la oferta  
Otras opciones estratégicas de la participación  
Modelo global de la estratégica básica  
Modelo para el desarrollo y evaluación de estrategias  
Modelo de la curva de la experiencia  
Modelo de la cadena del valor  
Modelo del desarrollo del pensamiento estratégico  
Guía control para la evaluación de la estrategia  
Guía control para la selección de un segmento  
Guía control para el desarrollo de estrategias  
Guía control para el desarrollo de estrategias  
Guía control para la identificación de puntos estratégicos críticos

### **2.5.6 Productos nuevos**

Matriz de riesgos en procesos de diversificación  
Matriz de directrices para nuevos productos  
Matriz de evaluación para la selección de nuevos productos  
Modelo del proceso de adopción  
Modelo de secuencia para el lanzamiento de un producto nuevo  
Guía control del contenido de un plan de lanzamiento de un producto nuevo  
Guía control de las investigaciones de marketing para productos nuevos

### **2.5.7 Publicidad**

Matriz del desarrollo de una estrategia publicitaria  
Matriz del enfoque publicitario en función del estado y características de la demanda  
Matriz de la estrategia publicitaria en función de los objetivos de marketing  
Guía control para el desarrollo de la estrategia creativa.





Guía control para la evaluación de una estrategia creativa.

## **2.6 ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA<sup>18</sup>**

La competitividad de una organización tiene mucho que ver con la capacidad para competir adecuadamente en un mercado específico

“la competitividad es la capacidad que tiene la empresa para incrementar, consolidar mantener su presencia en el mercado”.

La competitividad tiene que ver con el progreso continuo de la propia organización, con el nivel de evaluación y madurez a través del tiempo con la capacidad para atraer mas sus clientes, para ser más eficientes, para mantener un ritmo constante de innovación, para atraer, motivar y desarrollar a sus personal, etc.

El éxito en las empresas competitivas, siempre es cuantificable y se mide en las ventas, utilidades, participación de mercado y resultados de negocio; es decir, la organización competitiva transpira salud, en cambio, la no competitiva, transpira vulnerabilidad. La competitividad es un concepto relativo, por que quien es competitivo hoy, puede ser que mañana no lo sea, o viceversa. La competitividad implica mantenerse siempre despierto y activo, la empresa que se confía y subestima a los competidores, pierde competitividad.

### **2.6.1. PRINCIPIOS BÁSICOS A CONSIDERAR**

Para ser competitivo se requiere adoptar diez principios fundamentales que se enfocan a fortalecer a una organización y hacer que pueda de una manera digna, competir en los mercados en que participa; incrementando, consolidado y manteniendo su presencia en el mercado.

Cada uno de estos principios incrementa la competitividad y en la medida que la empresa los adopta y hace uso eficiente de cada uno de ellos, su efectividad se hace mayor hacia el logro de la misión por que es la fuerza que motiva a seguir en el mercado por ser el noble beneficio que tiene que ofrecer una organización a la sociedad.

---

<sup>18</sup> Alvarez Torres Martín, *Manual de competitividad*, edit, panorama, México, 1988, pp 18-19, 101-115

**EN EL SIGUIENTE CUADRO SE PRESENTAN ESTOS 10 PRINCIPIOS DE LA  
COMPETITIVIDAD, SU UTILIDAD EN LOS NEGOCIOS**

| <b>PRINCIPIO DE<br/>COMPETITIVIDAD No.</b> | <b>UTILIDAD</b>                                                                                                          |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. DEL EQUIPO DIRECTIVO                    | Tomar el control de todo lo que pasa en la organización.                                                                 |
| 2. DEL AVANCE                              | Medir los principales indicadores de desempeño de la organización, para saber si está avanzado o retrocediendo.          |
| 3. DE LA POSICION COMPETITIVA              | Evaluar sus ventajas y desventajas competitivas frente a sus principales competidores.                                   |
| 4. DE LAS FUNCIONES                        | Definir las funciones y actividades del cien por ciento del personal, para que cada quien sepa lo que tiene que hacer.   |
| 5. DEL ENTRENAMIENTO                       | Capacitar y adiestrar a todo el personal para actualizar sus conocimientos, a las nuevas necesidades de la organización. |
| 6. DEL QUE Y DEL COMO                      | Definir las políticas y procedimientos que documentan la tecnología directiva y operativa de la organización.            |
| 7. DE LA CALIDAD                           | Asegurar la calidad del producto o servicio ofrecido a través de la implantación de un Sistema de Calidad.               |
| 8. DE LA DIRECCIÓN                         | Establecer la MISIÓN del negocio, los objetivos de Negocios y Factores Clave de Éxito.                                   |
| 9. DE LAS MEJORAS                          | Implantar proyectos de mejora que fortalezcan la competitividad de la organización.                                      |
| 10 DE LA CULTURA                           | Renovar la cultura organizacional para orientarla al incremento de la competitividad a través del desarrollo humano.     |



**El trabajo del equipo directivo logra:**

- ◆ Dirigir mejor a la organización hacia el cumplimiento de su MISIÓN DE NEGOCIO
- ◆ Mejores resultados de negocio
- ◆ Compartir la carga de la dirección del negocio
- ◆ Disminuir el desperdicio organizacional
- ◆ Ser el motor y el promotor del cambio y la mejora en la organización.

**El avance de una organización:**

- ◆ Se mide mensualmente a través de indicadores de desempeño.
- ◆ Permite tomar mejores decisiones, basadas en información confiable.
- ◆ Permite tomar acciones correctivas de manera oportuna
- ◆ Sirve para verificar el cumplimiento de objetivos, metas, normas y estándares
- ◆ Visualizar el progreso a través del tiempo.

**La posición competitiva:**

- ◆ Es una evaluación objetiva que debe hacer la organización cuando menos una vez al año
- ◆ Es una combinación de veinticinco factores
- ◆ Evalúa objetivamente las ventajas y las desventajas competitivas de la organización.
- ◆ También la hacen los clientes, al momento de tomar su decisión de a quién comprar.
- ◆ Ayuda a conocer a los competidores, más allá de simplemente conocer su nombre.

**Las funciones:**

- ◆ Para cada persona dentro de una organización deben estar claramente descritas en su descripción de puesto.
- ◆ Claramente asignadas, evitan desperdicio organizacional.
- ◆ Definen las áreas de autoridad y responsabilidad de cada persona.
- ◆ Formalizan la estructura organizacional.
- ◆ Permiten el adecuado funcionamiento de la organización.



### **El entrenamiento del personal:**

- ◆ Contribuye al crecimiento y desarrollo de la organización
- ◆ Cubre deficiencias académicas.
- ◆ Se basa en Educación, Capacitación, Adiestramiento e Instrucción (Modelo ECAI)
- ◆ Requiere darse a todos los niveles jerárquicos de la organización de manera continua.
- ◆ Debe orientarse al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.
- ◆ Mantiene actualizada a la organización en las técnicas y conceptos de moda.

### **Las políticas y los procedimientos:**

- ◆ Documentan la tecnología directiva y operativa de una organización.
- ◆ Diferencian el servicio que proporciona una organización de otra.
- ◆ Son elaboradas por quienes conocen los procesos.
- ◆ Sólo pueden mejorarse si están por escrito.
- ◆ Facilitan el entrenamiento de personal de nuevo ingreso y de personal promovido.
- ◆ Son útiles en la medida que se usan, revisan y mejoran.

### **La calidad:**

- ◆ Es una cuestión que debe ser gravada en el corazón de la gente, mas que en su mente.
- ◆ Es parte de la competitividad, pero no es la competitividad misma.
- ◆ Requiere un sistema flexible que la haga realidad en los productos y servicios que procesa una organización.
- ◆ Proporciona satisfacción en quien la produce y en quien la recibe.

### **La dirección de una organización**

- ◆ Es indispensable que sea definida por el EQUIPO DIRECTIVO para saber hacia donde va.





- ♦ Está formada por la MISIÓN DE NEGOCIOS, LOS OBJETIVOS DE NEGOCIO y LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO.
- ♦ Alinea la operación con los planes y los proyectos de mejora.
- ♦ Le da sentido y valor a las actividades que realiza el personal.
- ♦ Puede dejar definida en una cuartilla.

#### **Las mejoras:**

- ♦ Son un proceso controlado en el que deben participar todos los colaboradores.
- ♦ Son valiosas por el ritmo de progreso que generan en la organización.
- ♦ Corrigen deficiencias
- ♦ Incorporan nuevas formas de hacer las cosas.
- ♦ Incrementan las eficiencias de la organización.
- ♦ Causan más impacto en la medida que la organización incrementa su nivel de competitividad.

#### **La cultura**

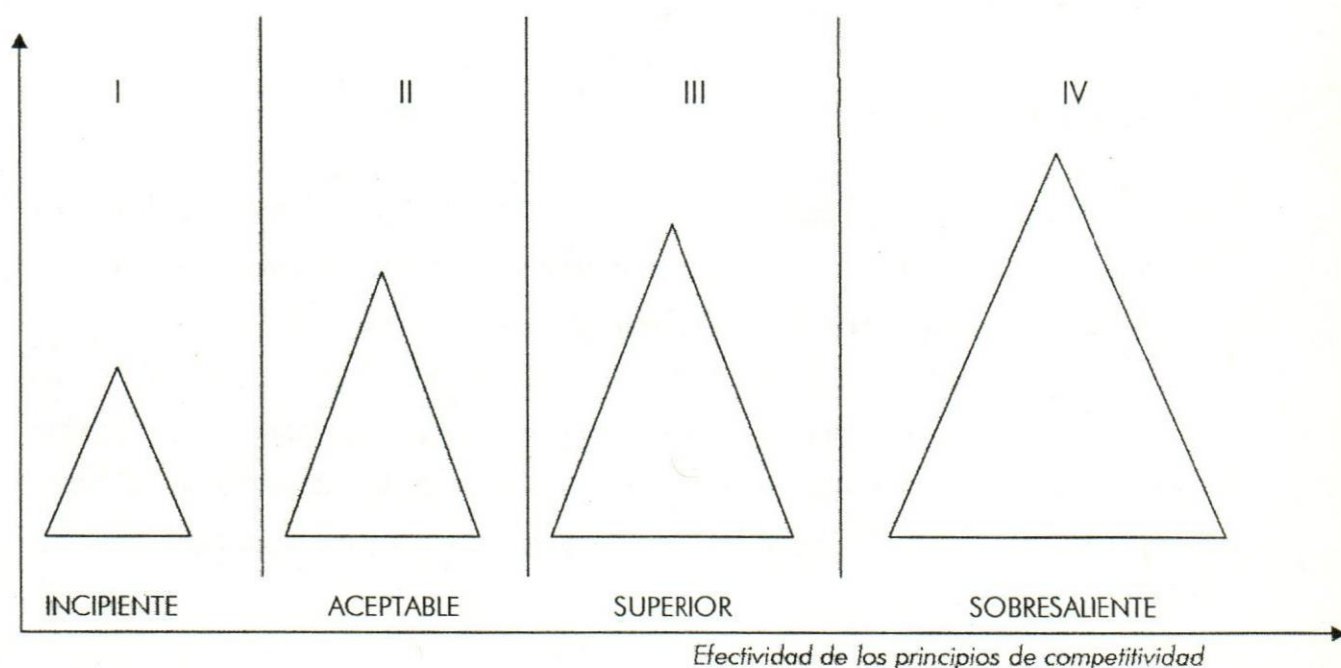
- ♦ es única para cada organización. Es su personalidad.
- ♦ Requiere renovarse cuando ya no ayuda a la organización a alcanzar sus resultados de negocio.
- ♦ Está formada por las creencias, valores y filosofía de la organización.
- ♦ Es un factor que multiplica los resultados del negocio. Es el principio de competitividad más delicado de implantar.
- ♦ Requiere un proceso de continuo congelamiento – descongelamiento para ir la mejorando.

### **2.6.2. ETAPAS DE COMPETITIVIDAD**

La incorporación y efectividad de cada uno de los PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD harán que una organización incremente su nivel de competitividad y se ubique en alguna de las cuatro “ETAPAS” de evaluación:

|            |               |                                   |
|------------|---------------|-----------------------------------|
| ETAPA I.   | INCIPIENTE    | muy bajo nivel de competitividad. |
| ETAPA II.  | ACEPTABLE     | regular nivel de competitividad.  |
| ETAPA III. | SUPERIOR      | buen nivel de competitividad.     |
| ETAPA IV.  | SOBRESALIENTE | muy alto nivel de competitividad. |

## 1.1 Nivel de competitividad



## PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE CADA ETAPA

### ETAPA I. INCIPIENTE

Una organización en esta etapa tiene un MUY BAJO NIVEL DE COMPETITIVIDAD y es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente (proveedores, competidores, clientes, colaboradores y aspectos políticos, económicos y sociales). Debido a que funciona de una manera AUTODISEÑADA (autodefinida), es como un bote a la deriva que va de un





lado a otro según las presiones del mercado o según el “humor” y “capricho” de los dueños y gerentes de la organización.

En esta etapa, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula. La organización actúa poco sobre el control de su destino y reacciona más bien por intuición a los cambios del medio ambiente, lo que origina que en ocasiones la organización se desoriente y se desconcierte con lo que pasa adentro y afuera de las cuatro paredes de sus instalaciones.

#### **ETAPA II. ACCEPTABLE**

Una organización en esta etapa tiene un REGULAR NIVEL DE COMPETITIVIDAD. Ha subsanado sus principales puntos de vulnerabilidad y cuenta con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos de los clientes y los competidores.

En esta etapa, la aplicación de los PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD es aceptable. Aun cuando no los domina totalmente, si tiene claro que para seguir compitiendo requiere fortalecerlos. La gran ventaja en esta etapa es que el equipo directivo se ha hecho responsable del futuro de su organización y está dirigiendo su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene.

#### **ETAPA III. SUPERIOR**

Una organización en esta etapa tiene un BUEN NIVEL DE COMPETITIVIDAD. Empieza a ocupar posiciones de liderazgo y se destaca por el grado de innovación que mantiene de su mercado.

En esta etapa, la organización ya domina los PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD, se mantiene despierta y reacciona inmediatamente a cualquier cambio del medio ambiente. Actúa sobre los DIEZ PRINCIPIOS DE LA COMPETITIVIDAD, dando principal énfasis sobre el de CULTURA



ORGANIZACIONAL, pues requiere homogeneizar la forma de pensar, sentir y hacer de todo su personal.

#### **ETAPA IV. SOBRESALIENTE**

Una organización en esta etapa tiene un muy ALTO NIVEL DE COMPETITIVIDAD. Es considerada visionaria porque genera tecnología directiva a un ritmo acelerado. Sirve de Benchmark al resto de la industria, y más allá de adaptarse a los cambios, ella los va generando. El desgaste para organizaciones en esta etapa es muy alto, pues está constantemente amenazada por los competidores de las etapas anteriores tratando de buscarle debilidades y huecos en el mercado.

En esta etapa, la aplicación de los PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD es altamente eficiente, y todos los colaboradores los viven de manera natural. Incluso están en posibilidad de compartir su TECNOLOGÍA DIRECTIVA con otras organizaciones, sean o no de la industria en la que compite. Comparte los resultados y metodologías empleados para alcanzar su actual posición.

La MISIÓN DE NEGOCIO le ha servido como principal punto de referencia en todo el proceso de competitividad en el que se ha inmerso.

En la tabla siguiente se detallan los resultados obtenidos en cada etapa de competitividad con la aplicación de cada uno de los diez principios de competitividad.



**RESULTADOS OBTENIDOS EN CADA ETAPA DE COMPETITIVIDAD**

| No. | PRINCIPIO                           | ETAPA I                                                                    | ETAPA II                                                                     | ETAPA III                                                                                                        | ETAPA IV                                                                                     |
|-----|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | <b>DEL EQUIPO DIRECTIVO</b>         | Hay reuniones esporádicas y directrices confusas                           | Hay reuniones directivas periódicas y control del negocio                    | Hay difusión de información e involucramiento de todos los niveles                                               | Hay una sana y creciente implantación de propuestas de mejora                                |
| 2   | <b>DEL AVANCE</b>                   | Poco monitoreo de los resultados de negocio y pocas acciones de mejora     | Medición de los indicadores de desempeño más importantes                     | Control de indicadores en cada una de las áreas de la organización                                               | Implantación de un sistema efectivo de información                                           |
| 3   | <b>DE LA POSICION COMPETITIVA</b>   | Muy baja posición competitiva                                              | Regular posición competitiva                                                 | Hay liderazgo en el mercado y buena posición competitiva                                                         | Muy buena posición competitiva para determinar las reglas del juego                          |
| 4   | <b>DE LAS FUNCIONES</b>             | Autodefinidas las funciones de todo el personal                            | Hay disciplina y orden laboral                                               | Hay automotivación del personal                                                                                  | Se tienen las bases para una cultura organizacional sana                                     |
| 5   | <b>DEL ENTRENAMIENTO</b>            | Poco o nulo entrenamiento                                                  | Entrenamiento generalizado a todos los niveles                               | Desarrollo de las habilidades en todo el personal                                                                | Desarrollo y generación continuo de conocimiento                                             |
| 6   | <b>DEL QUE Y DEL COMO</b>           | Autodefinidas las políticas y los procedimientos.                          | Hay directrices y metodologías claras y congruentes con la misión de negocio | Hay enriquecimiento de los manuales de políticas y procedimientos                                                | Generación de tecnología directiva, administrativa y operativa                               |
| 7   | <b>DE LA CALIDAD</b>                | Calidad autodefinida según la importancia del cliente                      | Hay un sistema de calidad documentado                                        | Mejora la calidad de producto/servicio                                                                           | Interactúa adecuadamente con los demás sistemas de la organización                           |
| 8   | <b>DE LA DIRECCIÓN</b>              | Hay planes soñadores y/o poco realistas                                    | Hay definición de objetivos y estrategias de negocio                         | Hay crecimiento sostenido de la organización                                                                     | Consolida una cultura de mejora continua acelerada                                           |
| 9   | <b>DE LAS MEJORAS</b>               | Mejoras autodefinidas cuando hay inspiración                               | Hay planes y resultados concretos en áreas prioritarias                      | Hay mejoras constantes en todas las áreas                                                                        | Consolida una cultura de mejora continua                                                     |
| 10  | <b>DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b> | Cultura autodefinida según las costumbres y tradiciones de la organización | Se descubren los valores de la organización y se formaliza la nueva cultura  | Se vive de manera natural en todos los niveles la cultura organizacional altamente orientada a la competitividad | Hay nulo desperdicio organizacional y alta efectividad directiva, administrativa y operativa |



En la medida que la organización va aumentando su nivel competitivo, va fortaleciendo sus niveles gerenciales, va desarrollando a sus brazos derechos y sobre todo, va involucrando a todos sus colaboradores de acuerdo a los cada vez más demandantes requerimientos de la organización.

La siguiente tabla muestra el involucramiento del personal a través de las cuatro etapas de competitividad.

**PERSONAL INVOLUCRADO EN CADA ETAPA DE COMPETITIVIDAD**

| No. | PRINCIPIO                    | ETAPA I                              | ETAPA II                           | ETAPA III            | ETAPA IV             |
|-----|------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------|----------------------|
| 1   | DEL EQUIPO DIRECTIVO         | Gerente general y Encargados de área | Gerente General y Gerentes de Área | Responsables de Área | Responsables de Área |
| 2   | DEL AVANCE                   | Gerente general y Encargados de área | Gerente General y Gerentes de Área | Responsables de Área | Todo el personal     |
| 3   | DE LA POSICION COMPETITIVA   | No definido                          | Gerente General y Gerentes de Área | Responsables de Área | Responsables de Área |
| 4   | DE LAS FUNCIONES             | Gerente General                      | Gerente General y Gerentes de Área | Todo el personal     | Todo el personal     |
| 5   | DEL ENTRENAMIENTO            | No definido                          | Gerente General y Gerentes de Área | Responsables de Área | Todo el personal     |
| 6   | DEL QUE Y DEL COMO           | No definido                          | Gerente General y Gerentes de Área | Todo el personal     | Todo el personal     |
| 7   | DE LA CALIDAD                | No definido                          | Gerente General y Gerentes de Área | Todo el personal     | Todo el personal     |
| 8   | DE LA DIRECCIÓN              | No definido                          | Gerente General y Gerentes de Área | Responsables de Área | Todo el personal     |
| 9   | DE LAS MEJORAS               | No definido                          | Gerente General y Gerentes de Área | Responsables de Área | Todo el personal     |
| 10  | DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL | No definido                          | Gerente General y Gerentes de Área | Responsables de Área | Todo el personal     |

Como se observa, el director o Gerente General y los gerentes de área como miembros del EQUIPO DIRECTIVO son los encargados de hacer que la organización incorpore los DIEZ PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD y lograr que la organización pueda competir de manera digna y decorosa dentro del mercado en que participa, alcanzando así su MISIÓN DEL NEGOCIO.





#### AUTOEVALUACIÓN DE COMPETITIVIDAD

Con el propósito de ubicar el nivel de competitividad de una organización, a continuación se presenta una lista de diez preguntas, mismas que se deben evaluar, usando la siguiente escala de calificación.

O=No 1=Incipientemente

2= Adecuadamente

3=Satisfactoriamente

| No. | PREGUNTA                                                                                                            | Calif.<br>puntos | Ponderación * | Total |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------|-------|
|     |                                                                                                                     | A                | B             | A B   |
| 1   | ¿EL EQUIPO DIRECTIVO de la organización dirige y concentra los esfuerzos de mejora?                                 |                  |               |       |
| 2   | ¿La organización monitorea sus principales indicadores y resultados de desempeño?                                   |                  |               |       |
| 3   | ¿La organización evalúa periódicamente su posición competitiva contra el resto de sus competidores?                 |                  |               |       |
| 4   | ¿Cada uno de los colaboradores conoce y cumple adecuadamente con sus funciones dentro de la organización?           |                  |               |       |
| 5   | ¿Todo el personal es entrenado y desarrollado continuamente?                                                        |                  |               |       |
| 6   | ¿Los manuales, las POLITICAS y los PROCEDIMIENTOS son funcionales y facilitan la toma de decisiones?                |                  |               |       |
| 7   | ¿La calidad del producto / servicio cumple los requisitos del cliente y se tiene un sistema de calidad documentado? |                  |               |       |
| 8   | ¿La organización trabaja con base en objetivos y estrategias de negocio planeados anualmente?                       |                  |               |       |
| 9   | ¿La organización implanta planes y proyectos de mejora?                                                             |                  |               |       |
| 10  | ¿la organización rediseña regularmente su cultura organizacional?                                                   |                  |               |       |
|     | <b>GRAN TOTAL</b>                                                                                                   |                  |               |       |

\* Definida con base en la importancia relativa de cada principio de la competitividad.

- Al total de la columna de ponderación se le multiplica por 3 que corresponde a la escala de calificación más alta, catalogada como satisfactoria.
- Cada calificación real equivalente a que cada principio se multiplica por la ponderación respectiva y a la suma de la columna (A B) se divide entre el total de la columna de ponderación ya maximizada para obtener el porcentaje de cumplimiento de los principios de la competitividad de la empresa, expresado en la siguiente fórmula:

$$\text{PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO} = \frac{\text{GRAN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN MAXIMIZADA}} \times 100 = \text{-----} \%$$

| % CUMPLIMIENTO   | ETAPA             |                                  |
|------------------|-------------------|----------------------------------|
| Menor a 25%      | I. INCIPIENTE     | Bajo nivel de competitividad     |
| De 25.01 % a 50% | II. ACEPTABLE     | Regular nivel de competitividad  |
| De 50.01% a 75%  | II. SUPERIOR      | Buen nivel de competitividad     |
| De 75.01% a 100% | IV. SOBRESALIENTE | Muy alto nivel de competitividad |

A partir de la calificación obtenida, la organización podrá identificar la dosis que requiere aplicar de cada uno de LOS DIEZ PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD para incrementar su presencia en el mercado.

Aún cuando los procedimientos de competitividad están diseñados para implantarse en una organización o unidad de negocio, hay que buscar y darle el enfoque adecuado para que se perciba el interés o la necesidad del Gerente General y/o el equipo directivo por incorporar estos nuevos conceptos. Con una buena disposición y sentido común un Gerente o Responsable de área podrá adecuarlos a su (s) departamento (s) particular (es) de influencia.





En la siguiente tabla se presentan los diez procedimientos y sus propósitos de implantación:

| No. | PROCEDIMIENTO PARA:                       | PROPÓSITO                                                                                                                                              |
|-----|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Formar el equipo directivo                | Mejorar la dirección y administración del negocio a través de la participación conjunta y activa de todos los responsables de área de la organización. |
| 2   | Evaluar el desempeño de la organización   | Evaluar mensual y objetivamente los resultados y desempeño de una organización, a través de la medición de sus principales indicadores de desempeño.   |
| 3   | Evaluar la posición competitiva           | Evaluar periódicamente la posición competitiva de una organización dentro de los mercados en que participa en relación a sus principales competidores. |
| 4   | Elaborar descripciones de puesto          | Elaborar las descripciones de puesto de todos los puestos autorizados dentro de la organización.                                                       |
| 5   | Elaborar un programa de entrenamiento     | Proporcionar nuevos conocimientos y habilidades a todos los colaboradores e incrementar los niveles de competitividad personal y organizacional.       |
| 6   | Elaborar políticas y procedimientos       | Definir lineamientos y procedimientos funcionales dentro de una organización congruentes con su misión.                                                |
| 7   | Diseñar e implantar un sistema de calidad | Asegurar que los productos y/o servicios proporcionados al cliente lo satisfagan y cumplan cabalmente con sus requerimientos.                          |
| 8   | Hacer un plan estratégico                 | Incrementar el nivel de competitividad de la organización a través de la definición e implantación de objetivos y estrategias de alta contribución.    |
| 9   | Elaborar planes y proyectos de mejora     | Asegurar que los planes y proyectos de mejora que se implanten en la organización, funcionen adecuadamente.                                            |
| 10  | Diseñar una nueva cultura organizacional  | Renovar la cultura organizacional para orientarla al incremento de competitividad a través del desarrollo humano.                                      |

La experiencia muestra que romper la inercia en una organización es difícil, pero una vez que se empiezan a implantar algunos procedimientos, se observa el fenómeno de que la implantación de los subsiguientes procedimientos ya es más fácil, dado que empiezan a observarse los primeros resultados.

**Ayuda mucho tener siempre presente que la competitividad:**

- Es la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado.
- Requiere un esfuerzo consciente por parte del equipo directivo para diseñar su sistema de competitividad. No se da por casualidad.
- Requiere la incorporación de principios y procedimientos que la vuelvan una realidad dentro de la organización.
- Tiene como principio y fin el cumplimiento de la misión de negocio.
- Es necesaria para toda aquella organización que desea hacer un papel digno dentro del mercado en que participa.
- Se consigue con la incorporación de nuevos conocimientos. El tamaño de la organización y su antigüedad en el mercado, son solamente elementos de referencia.

**Recursos necesarios para implantar los procedimientos de competitividad**

**1. TIEMPO**

**Tiempo para:**

- Hacer juntas de trabajo.
- Tomar capacitación y entrenamiento.
- Cumplir con la operación normal del negocio
- Realizar las tareas de mejora.
- Generar, revisar y validar propuestas.
- Tomar decisiones en consenso.
- Convencer e involucrar a todo el personal.
- Supervisar la adecuada implantación de mejoras.





- Elaborar y revisar las descripciones de puesto.
- Elaborar, revisar y difundir las políticas y procedimientos.
- Salir de la organización para hacer planes de negocio.
- Medir y evaluar los resultados.
- Atender las necesidades de los clientes y colaboradores.
- Etc., Etc.

## **2. DINERO**

### **Dinero para:**

- Pagar los cursos externos de capacitación.
- Contratar servicios de consultaría (directiva, administrativa, legal, fiscal, e informática).
- Implantar planes y proyectos de mejora.
- Renovar maquinaria y equipo.
- Renovar equipo de computo.
- Gastos de transportación, hospedaje y viáticos.
- Financiar el crecimiento de la organización.
- Nivelar sueldos y dar incrementos.
- Estandarizar prestaciones por nivel jerárquico (coche, gastos de representación, primas de seguros de vida, etc.).
- Remodelación de oficinas e instalaciones.
- Adquisición de mobiliario y equipo de oficina.
- Suscribirse a revistas especializadas.
- Asistir a ferias, congresos y convenciones.
- Etc., etc.

## **3. APERTURA MENTAL**

### **Apertura mental para:**

- Aprender un nuevo modelo de competitividad.
- Aprender nuevos paradigmas.



- Aprender a trabajar por objetivos.
- Revalorizar el papel de empresario y del directivo.
- Compartir el poder.
- Compartir la toma de decisiones.
- Abrir más y mejores canales de comunicación.
- Delegar responsabilidad – autoridad en sus colaboradores.
- Renovar la cultura organizacional.
- Evaluar resultados tangibles, con evidencia.
- Involucrar a todo el personal.
- Etc., Etc.

El incremento de competitividad requiere de muchos recursos para volverse una realidad. La cantidad de recursos varía en proporción inversa al nivel de competitividad de la organización.

*Una organización con un incipiente nivel de competitividad requiere muchos recursos.*

*Una organización con un sobresaliente nivel de competitividad requiere menos recursos.*

Sin embargo, a pesar de los gastos e inversiones que se tengan que realizar, estos recursos se deben generar simultáneamente de los beneficios adicionales del incremento de competitividad. Si los recursos a invertir sobrepasan los ingresos adicionales estimados, habría que redefinir las prioridades, porque este desequilibrio puede afectar en el corto plazo la disponibilidad de capital de trabajo para mantener adecuadamente la operación.

### **2.6.3 VARIABLES DE EVALUACIÓN COMPETITIVA<sup>19</sup>**

Para llevar a cabo un análisis mas objetivo en la evaluación de la posición competitiva de las empresas se deben tomar en consideración una serie de variables o parámetros básicos que ayudan a definir la solidez de la posición del negocio en el mercado, de los cuales se describen algunas de las más importantes a continuación:

<sup>19</sup> Porter, Michael; *La ventaja competitiva*, edit. ECCSA 1997, pp. 23-27



- ✓ **Participación en el mercado;** en relación con la competencia y en términos de porcentaje del mercado que pertenece a la empresa.
- ✓ **Antecedentes de rentabilidad;** es decir, cual es el historial de la empresa en cuanto a sus utilidades.
- ✓ **Liquidez;** en lo referente a la respuesta inmediata a sus compromisos económicos.
- ✓ **Apalancamiento financiero;** determinando el grado de dependencia económica de la organización, con otras empresas.
- ✓ **Apalancamiento operativo;** para definir el grado de dependencia de la empresa en sus operaciones de negocio.
- ✓ **Capacidad de producción y nivel de abastecimiento que ofrece a sus clientes o usuarios;** para saber el nivel de suministro del negocio.
- ✓ **Dominio de la tecnología;** para saber el nivel de conocimientos y habilidades, así como la experiencia en su campo de competencia industrial.
- ✓ **Modernidad de la maquinaria y equipo;** para conocer el grado de actualización y adecuación empresarial, o su nivel de obsolescencia.
- ✓ **Posición en materias primas;** para determinar la capacidad de sus proveedores y el grado de integración regresiva de la empresa y su influencia en el sector.
- ✓ **Capacidad de su administración;** para definir el grado de desempeño efectivo de la organización.
- ✓ **La imagen de la empresa;** para describir su prestigio ante la sociedad en general.
- ✓ **El sistema de distribución;** con el objeto de conocer el desplazamiento de sus productos o servicios del negocio.
- ✓ **El sistema de venta y comercialización;** para informarnos de sus habilidades de promoción, protección de sus patentes, relaciones con los clientes, etc.
- ✓ **El sistema de servicio al cliente;** para delimitar la importancia que la empresa le da a su mercado.
- ✓ **En general, el desempeño de su mercadotecnia;** como base fundamental de su competitividad en el mercado.



Las variables y factores que se incluyan en el estudio de la competitividad, dependerá del tipo y giro de la empresa, por lo que aquí se enunciaron los que se consideran más importantes para todo tipo de negocios.

#### **2.6.4 DETERMINACIÓN DEL GRADO DE COMPETITIVIDAD.**

Con la finalidad de mostrar cómo se puede determinar el grado o nivel de competitividad de la empresa, a continuación se presenta un modelo de procedimiento para evaluar la posición competitiva de la empresa con un ejemplo.<sup>20</sup>

Procedimiento “para evaluar la posición competitiva”

##### **Contenido**

1.0 Propósito del procedimiento

2.0 Responsabilidades

3.0 Definiciones

4.0 Procedimiento

5.0 Diagrama de flujo

Anexo A: “Formato para evaluar la posición competitiva”

Anexo B: “Descripción de los veinticinco componentes”

Anexo C: “Interpretación de la posición competitiva”

Anexo D: “Ejemplo de la evaluación de la posición competitiva”

---

<sup>20</sup> Op. Cit. (18), Álvarez Torres, Martín, pp 143-151





## **PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA POSICIÓN COMPETITIVA**

### **1.0 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO**

Evaluar periódicamente la posición competitiva de una organización dentro de los mercados en que participa en relación a sus principales competidores.

### **2.0 RESPONSABILIDADES**

#### **2.1. El comité Directivo**

- 2.1.1 Hará la evaluación de la posición competitiva de la organización cuando menos una vez al año, y de preferencia, antes de realizar el Plan Estratégico de la organización.
- 2.1.2 Considerará la evaluación de la posición competitiva como información confidencial, por lo que no deben compartir esta información con terceros.

#### **2.2 La gerencia de Ventas:**

- 2.2.1 Es la principal área responsable de recopilar y documentar continuamente la información relacionada con los competidores de la organización. Debe tener un expediente de cada uno de ellos.

### **3.0 DEFINICIONES**

- 3.1 La posición competitiva es el grado de liderazgo que tiene la organización dentro de los mercados en que participa. La posición competitiva se evalúa a través de veinticinco componentes claramente definidos en el anexo B de este procedimiento.
- 3.2 El mercado es el sector, industria, región o nicho en que participa la organización con sus productos o servicios. El mercado es una entidad

homogénea definida por características claramente identificadas en la organización.

**3.3** Un componente es un rubro de la evaluación de la posición competitiva. Es un factor competitivo indispensable en cualquier organización. La calificación de cada componente puede variar de -7 a +7, según sea el grado de alejamiento de la organización en relación al competidor en cuestión. El detalle de cómo se califica cada componente se muestra en el paso 4.2.2 de este procedimiento.

**3.4** Un competidor es toda aquella organización (nacional o internacional) que participa en los mismos mercados que lo hacen nuestros productos o servicios.

#### **4.0 PROCEDIMIENTO**

##### **4.1 El gerente General:**

**4.1.1** Define la ponderación de cada uno de los veinticinco componentes que conforman la evaluación de la posición competitiva. Dispone de mil puntos para repartirlos entre los veinticinco componentes según sea su importancia de cada uno de ellos dentro de la organización. Si los veinticinco rubros tienen la misma importancia, entonces cada rubro tendrá una ponderación de cuarenta puntos. La máxima ponderación de un rubro se sugiere que no sea mayor a doscientos puntos.

**4.1.2** Define el día y hora en que el comité directivo se reunirá para evaluar conjuntamente la posición competitiva de la organización en cada uno de los mercados en que participa. Es muy importante que la Gerencia de Ventas lleve consigo tanto los expedientes de los competidores como toda la información de ellos que pueda ser oportuna (proyectos, cotización, muestras, indicadores, etc.).

##### **4.2 El Comité Directivo:**

**4.2.1** Usando el formato de posición competitiva, define y selecciona al mejor competidor de cada uno de los veinticinco componentes. Se



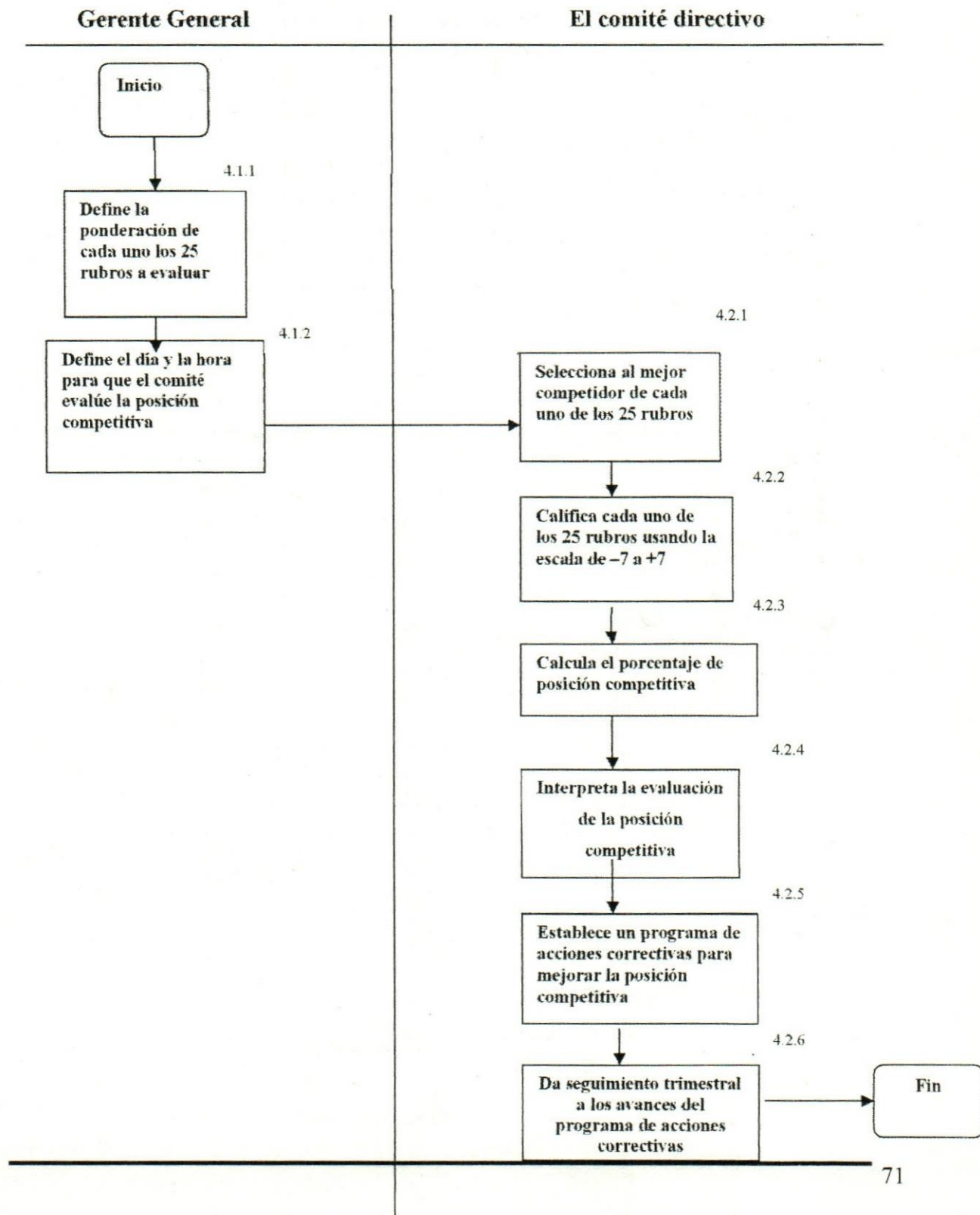


entiende como “mejor”, a aquel competidor que así es reconocido claramente por el mercado, independientemente de su participación en él. Por ejemplo, si la organización es líder en algún componente, el “mejor competidor” se entenderá como aquel competidor que ocupe el segundo lugar; si la organización ocupa otro lugar que no sea el primero, entonces el “mejor” será el líder en ese componente.

- 4.2.2 Califican cada uno de los veinticinco componentes o rubros, usando la escala de  $-7$   $+7$ , donde el  $-7$  significa que la organización esta alejadísima del “mejor” competidor; el  $0$  significa que la organización es igual (de bueno o de malo) que el mejor; el  $+7$  significa que la organización supera pero con mucho al “mejor”. Los demás valores ( $-6$ ,  $-5$ ,  $-4$ ,  $-3$ ,  $-2$ ,  $-1$ ,  $+1$ ,  $+2$ ,  $+3$ ,  $+4$ ,  $+5$ ,  $+6$ ) sirven para identificar el grado de alejamiento entre la organización y el “mejor”. Ver el ejemplo del anexo D de este procedimiento.
- 4.2.3 Calculan el porcentaje de posición competitiva, utilizando la formula incluida en el formato de posición competitiva del anexo A.
- 4.2.4 Interpretan la evaluación de la posición competitiva, con base en el anexo C.
- 4.2.5 Establecen un programa de acciones correctivas que le permitan a la organización mejorar su posición competitiva en la próxima evaluación. Estas acciones deben estar muy claramente dirigidas a los componentes con mayor ponderación y con más baja calificación.
- 4.2.6 Dan seguimiento trimestral a los avances del programa de acciones correctivas. Allí pueden agregar o eliminar actividades según sea conveniente.

**PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA POSICIÓN COMPETITIVA**

**5.0 DIAGRAMA DE FLUJO**





## PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA POSICIÓN COMPETITIVA

### Anexo A: "Formato para evaluar la posición competitiva"

| Componente |                                  | El mejor competidor es | Calificación A | Ponderación B | Total A X B |
|------------|----------------------------------|------------------------|----------------|---------------|-------------|
| No.        | Descripción                      |                        |                |               |             |
| 1          | Posición de mercado              |                        |                |               |             |
| 2          | Crecimiento anual                |                        |                |               |             |
| 3          | Postura estratégica              |                        |                |               |             |
| 4          | Calidad                          |                        |                |               |             |
| 5          | Imagen y prestigio               |                        |                |               |             |
| 6          | Credibilidad                     |                        |                |               |             |
| 7          | Capacidad productiva             |                        |                |               |             |
| 8          | Inversión                        |                        |                |               |             |
| 9          | Precios                          |                        |                |               |             |
| 10         | Costos                           |                        |                |               |             |
| 11         | Gastos                           |                        |                |               |             |
| 12         | Prontitud                        |                        |                |               |             |
| 13         | Rechazos                         |                        |                |               |             |
| 14         | Investigación y desarrollo       |                        |                |               |             |
| 15         | Tecnología                       |                        |                |               |             |
| 16         | Capacidad instalada              |                        |                |               |             |
| 17         | Soportes y servicio              |                        |                |               |             |
| 18         | Proveedores confiables           |                        |                |               |             |
| 19         | Habilidad de planta (Eficiencia) |                        |                |               |             |
| 20         | Comunicación interna             |                        |                |               |             |
| 21         | Cultura organizacional           |                        |                |               |             |
| 22         | Sistemas normativos              |                        |                |               |             |
| 23         | Años en el mercado               |                        |                |               |             |
| 24         | Seguridad                        |                        |                |               |             |
| 25         | Limpieza                         |                        |                |               |             |
|            |                                  |                        |                | 1000 puntos   |             |

De la columna del "total A x B " obtenga:

- suma de los puntos positivos:
- suma de los puntos negativos: \_\_\_\_\_
- suma absoluta de todos los puntos:

Porcentaje de posición competitiva =  $\frac{\text{Suma de los puntos positivos}}{\text{Suma absoluta de todos los puntos}} \times 100 = \text{_____} = \%$

Suma absoluta de todos los puntos

## **PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA POSICIÓN COMPETITIVA**

### **Anexo B: “Descripción de los veinticinco componentes”**

1. **Posición de mercado:** ordena y ubica el porcentaje de participación en el mercado.
2. **Crecimiento anual:** Se enfoca principalmente al ritmo de crecimiento en innovación y facturación año con año.
3. **Postura estratégica:** Implica el grado en que la organización realiza un análisis de su medio ambiente competitivo y plantea los objetivos, estrategias, políticas, presupuestos y programas de trabajo con los que se enfrenta.
4. **Calidad:** Implica considerar el nivel de calidad con el que se está generando el bien o servicio. Un indicador que puede ayudar a evaluar el nivel de calidad es a través del número de defectos o quejas en el bien o servicio.
5. **Imagen y prestigio:** Es el grado en que la organización es bien vista y aceptada por la clientela por la sociedad.
6. **Credibilidad:** es la seguridad que tienen los clientes, personas e instituciones con quienes la organización tiene contacto que cumple con los compromisos y promesas contraídas con ellos.
7. **Capacidad productiva:** Es el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la organización.
8. **Inversión:** Es la cantidad de dinero que reinvierte la organización año con año, con el propósito de mantener la actualización tecnológica tanto administrativa como operativa.
9. **Precios:** Son el valor promedio con el que se están ofreciendo al mercado los productos y servicios.
10. **Costos:** Son la estructura económica a través de la cual se generan los bienes o servicios.





11. **Gastos:** Son todos aquellos desembolsos económicos que realiza la organización, y que no necesariamente le son útiles.
12. **Prontitud:** Muestra el nivel de rapidez con que se atienden los requerimientos y necesidades del cliente.
13. **Rechazos:** Indica el nivel de devoluciones y quejas de los clientes hacia la organización.
14. **Investigación y Desarrollo:** Considera los recursos asignados por la organización en innovación de productos, servicios, tecnología, sistemas de comercialización y en cualquier otro giro que lo haga marcar el camino a seguir por otros competidores.
15. **Tecnología:** Enfatiza el hábito cultural de la organización hacia mantenerse actualizada con conocimientos y experiencias tanto en las áreas administrativas como operativas.
16. **Capacidad instalada:** es la capacidad máxima disponible de la organización para generar bienes o servicios.
17. **Soportes y servicios:** Es el conjunto de personas, equipo, materiales e instituciones de pronto acceso para la organización que le pueden ayudar a cubrir rápida y fácilmente una necesidad, a desarrollar un producto o a realizar un proyecto.
18. **Proveedores confiables:** Es el grado de desarrollo integral que la organización considera en el desarrollo de proveedores confiables que le contribuyan bienes y servicios de calidad.
19. **Habilidad de la planta (eficiencia):** Qué tan buena es la organización para el aprovechamiento de sus recursos y para la disminución consistente del desperdicio global.
20. **Comunicación Interna:** Para hacer bien las cosas a la primera vez, es necesaria una fuerte dosis de apertura organizacional para escuchar las voces del cliente, de los colaboradores, de los accionistas, de la competencia y en general de todos los personajes que interactúan con la organización. Además de formalizar los canales

necesarios dentro de la organización para tener un sistema de información dinámico y funcional.

**21. Cultura organizacional:** Aquí se considera si todo lo que se dice, hace y piensa en la organización ayuda efectivamente a ésta a lograr su misión y a cumplir sus propósitos fundamentales.

**22. Sistemas normativos:** Aquí se incluyen todos los documentos que le aseguran a la organización a hacer lo correcto correctamente y a mejorar lo ya establecido a través de un sistema dinámico de normas, políticas, procedimientos, evidencias, reportes, análisis, etc.

**23. Años en el mercado:** En teoría, a mayor edad (antigüedad), mayor experiencia y en consecuencia mayor dominio de la tecnología (know how) organizacional.

**24. Seguridad:** Se refiere al sistema de higiene y seguridad industrial que permite preservar la calidad de vida en el trabajo.

**25. Limpieza:** Una organización físicamente limpia implica también una organización mentalmente sana, lo cual ayuda a tener un ambiente propicio para la innovación y el desarrollo.



**PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA POSICIÓN COMPETITIVA**

**Anexo C: “Interpretación de la Posición Competitiva”**

| Evaluación de la posición competitiva |             | Características                                                   | Sugerencias (acciones)                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| %                                     | Descripción |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Menos del 10%                         | Muy mala    | Organización no reconocida y con poco impacto en su mercado       | Requiere actuar de inmediato para hacer frente al nivel de competitividad de sus competidores.<br>Elaborar estrategias para los componentes con ponderación total mas baja. Enfocarse principalmente en los 4 o 5 componentes mas criticos. Además de conseguir mas información acerca de lo que hacen sus competidores. |
| Del 10% al 30%                        | Regular     | Organización que empieza a figurar en la lista de “competidores”. | Establecer cuando menos un pequeño sistema de información para reconocer las tendencias del mercado y monitorear las actividades de la competencia. Además de corregir de raíz deficiencias crónicas.                                                                                                                    |
| Del 30% al 70%                        | Buena       | Organización con capacidad para ocupar posiciones de liderazgo.   | Clarificar cuáles son sus factores clave de éxito y elaborar programa de trabajo que incluya el desarrollo de factores distintivos de la organización (dejar de ser seguidor).<br>Asignar recursos para eficientizar procesos y para iniciar actividades de investigación y desarrollo.                                  |
| Mas de 70%                            | Muy buena   | Organización que ocupa posiciones de liderazgo                    | No confiarse de que los competidores son pequeños y/o no pueden lograr lo mismo que su organización. Establecer un radar muy sensible para detectar todos y cada uno de los movimientos de la competencia, desarrollar como forma cultural escuchar la voz del cliente y contar con un sistema de competitividad.        |

**PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA POSICIÓN COMPETITIVA**

**Anexo D: "Ejemplo de la evaluación de la posición competitiva"**

| <b>COMPONENTE</b> |                                  | <b>El mejor competidor es:</b> | <b>Calificación A</b> | <b>Ponderación B</b> | <b>Total A X B</b> |
|-------------------|----------------------------------|--------------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|
| No.               | Descripción                      |                                |                       |                      |                    |
| 1                 | Posición de mercado              | A                              | 0                     | 120                  | 0                  |
| 2                 | Crecimiento anual                | B                              | -2                    | 100                  | -200               |
| 3                 | Postura estratégica              | A                              | -1                    | 50                   | -50                |
| 4                 | Calidad                          | A                              | 0                     | 150                  | 0                  |
| 5                 | Imagen y prestigio               | C                              | -1                    | 100                  | -100               |
| 6                 | Credibilidad                     | A                              | 2                     | 100                  | 200                |
| 7                 | Capacidad productiva             | D                              | -5                    | 10                   | -50                |
| 8                 | <i>Inversión</i>                 | A                              | -4                    | 10                   | -40                |
| 9                 | Precios                          | B                              | 1                     | 110                  | 110                |
| 10                | Costos                           | B                              | -2                    | 10                   | -20                |
| 11                | Gastos                           | D                              | -2                    | 10                   | -20                |
| 12                | Prontitud                        | A                              | 2                     | 10                   | 20                 |
| 13                | Rechazos                         | C                              | 0                     | 10                   | 0                  |
| 14                | Investigación y desarrollo       | C                              | -3                    | 10                   | -30                |
| 15                | Tecnología                       | A                              | 0                     | 10                   | 0                  |
| 16                | Capacidad instalada              | B                              | -4                    | 10                   | -40                |
| 17                | Soportes y servicios             | B                              | 3                     | 100                  | 300                |
| 18                | Proveedores confiables           | A                              | 0                     | 10                   | 0                  |
| 19                | Habilidad de planta (eficiencia) | A                              | 2                     | 10                   | 20                 |
| 20                | Comunicación interna             | B                              | 5                     | 10                   | 50                 |
| 21                | <i>Cultura organizacional</i>    | B                              | 3                     | 10                   | 30                 |
| 22                | Sistemas normativos              | A                              | 2                     | 10                   | 20                 |
| 23                | Años en el mercado               | C                              | -4                    | 10                   | -40                |
| 24                | Seguridad                        | D                              | 2                     | 10                   | 20                 |
| 25                | Limpieza                         | A                              | 2                     | 10                   | 20                 |
|                   |                                  |                                |                       | 1000 puntos          |                    |





**Análisis y evaluación del desempeño mercadológico de la empresa chiapaneca para determinar su nivel competitivo: el caso del sector hotelero en Tuxtla Gutiérrez**



De la columna del tal A x B obtenga:

- |                                      |             |
|--------------------------------------|-------------|
| a) Suma de los puntos positivos:     | 790         |
| b) Suma de los puntos negativos:     | 590         |
| c) Suma absoluta de todos los puntos | <u>1380</u> |

$$\text{Porcentaje de Posición competitiva} = \frac{\text{Suma de los puntos positivos}}{\text{Suma absoluta de todos los puntos}} \times 100 = \frac{790}{1380} \times 100 = 57.25\%$$

**Evaluación: buena Posición Competitiva**

Con los resultados obtenidos en este procedimiento se puede determinar la posición competitiva de la empresa que consiste en la situación en el mercado en relación con aquellas otras que son su competencia y generalmente se distinguen cinco posición:

- |                    |                                                                                                                                         |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Liderazgo:</b>  | La empresa y sus productos son los que marcan la pauta en el mercado                                                                    |
| <b>Fuerte:</b>     | La empresa y sus productos tienen una gran penetración en relación con la competencia y se considera el seguidor y/o retador del líder. |
| <b>Buena:</b>      | Es una situación intermedia, en la escala de penetración en el mercado es la empresa media.                                             |
| <b>Sostenible:</b> | La penetración es baja, pero puede mantenerse sin esfuerzos de mercadotecnia desproporcionados.                                         |
| <b>Débil:</b>      | La penetración es baja y cuesta mantenerla                                                                                              |

Para concluir este análisis de la competitividad de la empresa es importante conceptualizar algunos elementos que son trascendentales para operar en el mercado.

**La estrategia.** - Es la selección de un curso de acción futuro que permita, a partir de los objetivos de mercado establecidos con anterioridad, optimizar la gestión de los recursos que se utilizarán en el logro de los mismos.

**La Estrategia Básica.-** Constituye la plataforma estratégica fundamental a partir de la cual se desarrollarán las estrategias sectoriales (del producto, del precio, de la plaza y la promoción) y los planes de acción para toda la empresa, en términos de participación, rentabilidad, posicionamiento y competitividad.

**La ventaja competitiva.-** Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa, y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.<sup>21</sup>

Constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio, que los clientes, consumidores o usuarios, perciben como único y determinante.

**Son 4 los conceptos clave en la ventaja competitiva:**

**Preferencia.-** que provoque preferencia, en relación con la competencia

**Percepción.-** Que el cliente la perciba plenamente.

**Único.-** Propio de la empresa, distinto de la competencia.

**Determinante.-** Preponderante en el proceso de decisión del cliente.

**La secuencia lógica de la planeación estratégica de mercadotecnia en términos de la mezcla:**

**Objetivos:** ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué resultados de mercado deseamos lograr?

**Estrategia básica de mercadotecnia:** ¿Cuáles son las directrices estratégicas que van a determinar el tipo de programas de acción que vamos a desarrollar en cuanto a la rentabilidad, participación, posicionamiento y competitividad?

---

<sup>21</sup> Guías de gestión de la pequeña empresa; *El diagnóstico de la empresa*, edit. Díaz de Santos, Madrid 1995, pp 28 y 29





**Planes sectoriales:** Se refieren a la forma en que se gestionaran los 4 elementos de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción).

**Mercado:** Conjunto de personas que compran los productos o servicios de la empresa o de sus competidores.

**Resultados deseados:** Forma en que se pretende que participe la empresa en el mercado.

## 2.6.5 IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS

Por último, en este apartado es conveniente comentar que las empresas, de acuerdo a su posición competitiva, deberán desarrollar e implementar diversas acciones estratégicas, según la participación relativa en el mercado con su competencia.

Por tal razón, a continuación se presentan algunas herramientas de la planeación estratégica de la mercadotecnia que se pueden implementar según el caso:

a) La matriz FORD, también conocida como matriz FODA, que combina factores internos tales como fortalezas y debilidades y factores externos que integra oportunidades y riesgos, sugiere las siguientes estrategias:<sup>22</sup>

- Estrategia ofensiva, al combinar fortalezas y oportunidades
- Estrategia defensiva, al combinar fortalezas y riesgos
- Estrategia adaptativa, al combinar debilidades y oportunidades
- Estrategias de supervivencia y retirada, al combinar debilidades y riesgos.

Ver anexo de este capítulo.

b) Así también, **la matriz de posicionamiento estratégico**, que sirve de base para formular la estrategia, dependiendo de si la empresa ya existe o es nueva en el

<sup>22</sup> Pérez Moya, José; *Manual de Estrategia y Gestión de Empresas*, Edit. Díaz de Santos, Madrid 1995, p. 31



mercado, comparada con el competidor en esas mismas circunstancias, combinando 4 posicionamientos y enfoques estratégicos (ver anexo).<sup>23</sup>

- c) **La matriz de acciones estratégicas**, para las empresas; dominantes, fuertes, favorables, débiles y marginales, la cual es una herramienta muy útil que sirve de guía para afrontar a la competencia a través de 25 combinaciones posibles. (ver anexo)<sup>24</sup>
- d) Finalmente, las **maniobras estratégicas** siguientes sirven para afrontar a la competencia en diversas circunstancias:<sup>25</sup>
- **Maniobras de ajuste interno.**- Actuar al interior de la empresa para adaptar los factores internos para corregir debilidades e impulsar las fortalezas existentes.
  - **Maniobras de camuflaje.**- El propósito es que la empresa pase desapercibida por la competencia o minimizar su percepción, principalmente si ésta es débil, manteniéndose al margen.
  - **Maniobras defensivas.**- Consisten en una anticipación de las acciones de los competidores y convertirse en acciones disuasivas, es decir, inducir a que desistan o renuncien a una idea o acción en nuestra contra.
  - **Maniobras ofensivas.**- Son generalmente amenazantes y directas y ofrece la ventaja de la iniciativa y dar el primer golpe, es decir, actuar por delante de la competencia.
  - **Maniobras de represalia.**- Son también amenazantes y directas para disuadir al competidor de continuar con su acción ofensiva hacia la empresa.
  - **Maniobras de acción indirecta.**- Actúan sobre el entorno específico de los competidores con excepción de los clientes de estos, con el fin de obstaculizar sus operaciones.

---

<sup>23</sup> Piestrak, Daniel; Los siete factores clave del marketing estratégico, edit. Diaz de Santos, Madrid 1990, p. 71

<sup>24</sup> IBIDEM p. 72

<sup>25</sup> Lambin, Jean; Marketing Estratégico, Edit. Mc Graw Hill, Colombia 1995, pp. 349-356





- **Maniobras de intimidación.**- Se dan, atacando un punto débil del competidor, demostrando fuerza en un periodo muy corto, haciendo algo que logre intimidarlos con el fin de exaltar la capacidad de respuesta de la empresa.

Estos son solo algunos ejemplos de la gran diversidad de estrategias que se pueden formular e implementar de acuerdo a la situación propia de la empresa y su entorno.

Algunos de los estudios que se pueden realizar en la evaluación de la función mercadológica para determinar la posición de la empresa en el mercado y el grado de competitividad, son los siguientes:<sup>26</sup>

- La planeación de las ventas.
- Los presupuestos de ventas.
- La organización de ventas.
- Las políticas de ventas.
- La selección y capacitación del personal de ventas.
- El perfil del grupo de ventas.
- Las estrategias de ventas.
- Los estudios de mercado.
- La imagen y aceptación en el mercado
- El mercado potencial.
- La calidad y precio de venta de los productos.
- Los precios y los costos con relación a los competidores.
- La investigación y planeación de productos.
- La publicidad y promoción.
- La distribución.
- La competencia.
- La actividad exportadora, etc.

---

<sup>26</sup> Orozco Ochoa, Francisco y Jiménez Salazar Rafael; *El nuevo Paradigma de la competitividad*, Edit. Panorama, México 2000, pp 15-24



Los indicadores de efectividad, son comparaciones de lo realizado con los objetivos previamente establecidos, es decir, miden si los objetivos y metas se cumplieron.

La eficacia de un determinado factor o área se comprueba por medio de pruebas de cada elemento que interviene y posteriormente se analiza y evalúa. La eficacia es la relación de la magnitud entre las metas y objetivos previstos en los planes, programas, presupuestos, con las realizaciones alcanzadas.

Para que haya efectividad, se requiere de economía en las acciones. La economía, es la obtención y uso racional y congruente de los recursos en la consecución de los objetivos, es decir, que haya eficiencia.

Los indicadores de eficiencia son el resultado de comparar el rendimiento real del personal en sus acciones o condiciones actuales, con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada.

La eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo.

En este sentido relaciona el costo de los recursos utilizados con el logro alcanzado.

El criterio de eficiencia toma en cuenta la productividad en el uso de los recursos disponibles para conseguir determinados fines.

La calificación de la eficiencia exige que el costo analizado por sus elementos y la dimensión de lo alcanzado sea proporcional entre sí.

El camino lógico y aceptable para medir el grado de eficacia y eficiencia de una función es establecer parámetros e indicadores teóricos ideales para cada una y comprobarlos con los desempeños reales, con el fin de contar con una base para la evaluación.

En la evaluación del desempeño se requiere de estándares de desempeño que constituyen los parámetros para realizar mediciones más objetivas. Los parámetros, para ser efectivos deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean de cada puesto y no pueden fijarse subjetivamente; se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

En el análisis de puestos se establecerán las normas específicas de desempeño de los empleados, con base en las responsabilidades y actividades listadas en la descripción del puesto, se decidirá qué elementos son esenciales y deben ser evaluados. Los estándares





pueden desarrollarse a partir de observaciones directas, o con conversaciones directas con el jefe inmediato del empleado.

Esta evaluación requiere de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada actividad específica.

Las mediciones deben ser fáciles de usar, confiables y deben calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

**Las técnicas de evaluación del desempeño mas utilizadas son las siguientes:**

- Escala de puntuación
- Escalas de calificación conductual
- Registro de acontecimientos críticos
- Métodos de evaluación en grupos.
- Evaluaciones psicológicas.
- Interpretación de parámetros tales como:
  - Cantidad y oportunidad de trabajo producido
  - Calidad de trabajo producido
  - Conocimiento del trabajo
  - Iniciativa.
  - Persistencia
  - Adaptabilidad / flexibilidad
  - Desenvolvimiento en relaciones interpersonales.
  - Habilidad personal
  - Planeación, organización y establecimiento de prioridades.
  - Comunicación oral
  - Comunicación escrita
  - Capacidad de informar
  - Capacidad de negociación
  - Razonamiento analítico
  - Toma de decisiones

- Delegación
- Responsabilidades administrativas
- Capacitación, desarrollo y asesoría
- Motivación a subordinados.
- Establecimiento de requerimientos de ejecución
- Evaluación a sus subordinados.
- Reforzamiento de políticas y disposiciones.
- Criterio para dar oportunidades a sus subordinados.

**Las escalas de calificación a los evaluados pueden ser:**

A = excelente

B = muy bien

C = bien

D = regular

E = mal

F = pésimo

A = excede a los requerimientos en un grado excepcional

B = excede los requerimientos, pero no en forma excepcional

C = conoce y algunas veces se excede de lo que se requiere

D = usualmente cumple, pero raras veces se excede lo que requiere

E = no cumple con requerimientos

F = irrelevante o no ha habido oportunidad para observar el desarrollo del evaluado.



A continuación se presentan algunos indicadores que se pueden utilizar en el área de mercadotecnia:

|                                                         |                                                                                           |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Porcentaje de cumplimiento en programa de ventas =    | $\frac{\text{Volumen real}}{\text{Volumen programado}}$                                   |
| - Porcentaje de cumplimiento del pronóstico de gastos = | $\frac{\text{Gastos reales}}{\text{Gastos programados}}$                                  |
| - Porcentaje de clientes nuevos =                       | $\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Total de clientes}}$                                 |
| - Porcentaje de clientes clave =                        | $\frac{\text{Clientes clave}}{\text{Total de clientes}}$                                  |
| - Porcentaje de cumplimiento en las entregas =          | $\frac{\text{Plazo de entrega real}}{\text{Plazo de entrega definido}}$                   |
| - Porcentaje de devoluciones sobre ventas totales =     | $\frac{\text{Devoluciones}}{\text{Ventas totales}}$                                       |
| - Porcentaje de mercado potencial abierto =             | $\frac{\text{Número de clientes activos}}{\text{Número de clientes potenciales}}$         |
| - Rotación de inventarios =                             | $\frac{\text{Inventarios}}{\text{Ventas netas}} \times \text{días del periodo}$           |
| - Rotación de cuentas por cobrar =                      | $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}} \times \text{días del periodo}$    |
| - Rotación de cuentas por pagar =                       | $\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costos de ventas}} \times \text{días del periodo}$ |

**Otros indicadores son:**

- Diversificación de mercados con respecto a ejercicios anteriores.



- Comparación de ventas, diarias mensuales y anual por producto, con los últimos ejercicios en unidades, monto y volumen.
- Monto y condiciones de crédito a clientes, en relación con ejercicios anteriores.
- Modificaciones de precios en comparación con la competencia
- Composición y comparación de ventas por división, área y vendedor.
- Repercusión de la publicidad y promociones de ventas.
- Quejas posteriores a las ventas.
- Diversificación, evolución y lanzamiento de nuevos productos.





---

## CAPITULO 3

"Las cosas grandes no son por fuerza mejores que las  
pequeñas. Los girasoles no son mejores que las  
violetas."

Edna Ferber

➤ *CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO*

---



### 3.1 LOS SECTORES PRODUCTIVOS EN CHIAPAS: SITUACIÓN ACTUAL

Chiapas, es un Estado de abundancias naturales y de bellezas turísticas, a pesar de esto, su economía está orientada principalmente a la actividad agropecuaria; las actividades económicas se dividen en; **sector primario**: agricultura, ganadería, selvicultura, caza y pesca, ocupando el 49.47%; **el sector secundario**: minería, extracción de petróleo y gas, industria manufacturera, electricidad, agua y construcción, representan 13.96%; **el sector terciario**: comercio, transporte y gobierno, el 36.34% y otras actividades, el 0.23%.<sup>27</sup>

La majestuosidad de la tierra chiapaneca, así como su fertilidad hacen que la agricultura sea la actividad principal de los chiapanecos, contando con una superficie cultivable de aproximadamente 1.2 millones de has. Manteniendo al 58% de la población económicamente activa. La producción del estado se basa en el cultivo de mas de 35 productos de importancia económica y social, entre los que destacan el café, maíz, frijol, cacao, soya, cacahuete, ajonjolí, plátano, caña de azúcar y mango, estos representan mas de 90% del área cultivada. Además se cuenta con un potencial productivo para el hule, macadamia, aceite de palma africana, marañón, canela, pimienta, vainilla, cardamomo, flores tropicales, y plantas maderables.

Todos estos cultivos se dividen en términos generales en tres grupos, cultivos anuales que representan el 42.4% del total de la superficie cultivada en el Estado; pastos cultivados: ocupando el 35.8% y las plantaciones: que ocupan el 21.8% y que podemos describir como cultivos perennes. De todo este tipo de cultivos cabe mencionar que el 60% de la producción es destinada para mercados nacionales e internacionales y el 40% restante para el autoconsumo.

La ganadería en Chiapas representa un excelente potencial económico, aunque todavía está en desarrollo, el estado ocupa el cuarto lugar a nivel nacional en ganado bovino con aproximadamente 2'900,000 cabezas, de las cuales 99.4% esta destinado a la producción, esto en los municipios de palenque, Ocosingo, Pijijiapan, Tonalá y Mapastepec. Las existencias de ganado porcino ascienden a 1'300,000 cabezas, de las cuales el 90% se

<sup>27</sup> ANUARIO ESTADÍSTICO 2002, Chiapas, INEGI, p 375





encuentra en producciones rurales. En lo que respecta a las aves el estado ocupa el décimo séptimo lugar a nivel nacional con 5'000,000 de cabezas, ocupando la producción de pollos y gallinas el 94% y guajolotes, patos, gansos y codornices el 6%; el ganado ovino, equino y caprino no son tan significativos pero si redituables.

Dentro del rubro forestal, actualmente esta industria se encuentra operando a menos del 50% de su capacidad, de todo el volumen extraído actualmente casi el 70% proviene de tierras de propiedad ejidal, el 27% privadas y el resto de unidades de producción mixtas.

En el marco de la pesca, Chiapas cuenta con aguas fecundas; sus lagunas y esteros gracias a lo propicio del clima crean un alto rendimiento en la acuicultura. Dispone de 260 km de litoral productivo y con más de 23,000 has. Que son buenas para el cultivo en estanque. La producción se calcula en 200,000 toneladas anuales. La actividad pesquera de mayor importancia económica se lleva a cabo a través de la pesca ribereña de mediana altura y de altura, obteniendo el 70% de la producción estatal en 11 municipios.

### ***El sector industrial.<sup>28</sup>***

El sector industrial en Chiapas actualmente forma parte de los grandes generadores de divisas en el estado, ya que en la actualidad existen más de 8,000 establecimientos industriales, distribuidos en 44 ramos de actividad, en donde mas de 27,000 jefes de familia encuentran en este sector su fuente de ingreso y subsistencia. La agroindustria chiapaneca tiene su origen en los beneficios húmedos y secos de café, para después también formar parte de ella la producción de caña de azúcar, junto con el desarrollo integral de producción de crías, producción de alimento para animales, granja en engorda, procesamiento y comercialización de aves, así como de los productos de ganado, de pesca y apicultura quienes se ha diversificado para hacer crecer a los industriales.

En la actualidad se desarrollan grandes iniciativas para invertir en proyectos relacionados con la industrialización de lácteos y sus derivados. Las fuerzas productivas del sector industrial están abanderadas por dos parques industriales: El Parque industrial de Pichucalco, y el Parque industrial Portuario Francisco I. Madero en Puerto Madero. Además se cuenta con establecimientos industriales del sector público como es: la

<sup>28</sup> IBIDEM pp 465-475





generación de energía hidroeléctrica en las 7 presas del Estado y los 117 pozos petroleros que extraen 543,000 barriles diarios de crudo.

PEMEX tiene una gran presencia en el Estado, y a lo largo de este siglo se han perforado mas de 500 pozos, la producción de hidrocarburos proviene de 17 campos petroleros y 100 pozos en operación. En la actualidad la parte más rentable es en el norte del estado, donde se tienen los mas importantes campos de producción.

### ***El sector comercial<sup>29</sup>***

La actividad comercial es un sector muy importante en el desarrollo de Chiapas, ya que es uno de los principales rubros que pueden generar estabilidad en la economía de la población. Esta actividad proporciona el 18.4% del producto interno bruto. Chiapas cuenta con 36,427 establecimientos comerciales; y su crecimiento se ha dado en los últimos años ya que se han instalado grandes plazas comerciales y cadenas de tiendas de autoservicio como plaza cristal, bodegas gigante, tiendas Chedraui, Rialfer, etc., todas con prestigio nacional, y porque no mencionar a las grandes franquicias que se encuentran en operación en el estado como Dominos Pizza, Kentucky freíd Chiken, Vip's, helados Bing, etc., el comercio mayorista se desarrolla en los municipios líderes de cada región económica del estado, y de manera sobresaliente en Tuxtla Gutiérrez y Tapachula.

La artesanía se desarrolla de forma alterna a la actividad agropecuaria, en un ambiente rural, y es base de preservación de identidad de las comunidades del estado. La mayoría de las personas que realizan esta actividad son mujeres y las ramas que se manejan son: producción textil, alfarería, ámbar, talla de madera, cestería, metalistería, máscaras, talabartería, joyería, lapidaria, juguetería, laudería. Esta actividad es básica para la manutención de los indígenas.

### ***El sector servicios<sup>30</sup>***

El turismo en Chiapas se ha desarrollado de manera extraordinaria debido a las condiciones físicas con que cuenta, lugares de prodigiosa belleza, y a la inversión de grandes capitales

---

<sup>29</sup> IBIDEM, ppp. 493-498

<sup>30</sup> IBIDEM, pp. 523-535





chiapanecos; actualmente se cuenta con escenarios de hoteles que responden a las necesidades existentes, que van desde una casa de huéspedes hasta un hotel de gran turismo, y también con una gastronomía donde sus sabores son exclusivos, contando con una gama de platillos en cada uno de los restaurantes alrededor del estado, así como las agencias de viajes, con guías de turistas y arrendadoras de corte nacional e internacional.

Dentro de este sector se encuentra el Ecoturismo, que es la generación de riquezas a través de la actividad turística sin deteriorar los ecosistemas, y Chiapas es un Estado con una gran variedad de estos. Algunos de los lugares que se están explotando de esta manera son: Frontera Corozal (lugar para visitar las zonas arqueológicas de Bonampak y Yaxchilan), Agua Clara y Reforma Agraria; en las inmediaciones de estos lugares se puede practicar la natación, el excursionismo, alpinismo, descenso en rapel, cross-training o caminata, así como también son sitios para la reflexión, la observación o el descanso total.

Todo lo mencionado anteriormente no se hubiera logrado si no se contara con las espléndidas vías de comunicación, ya que estos son puntos básicos en el desarrollo del estado, para integrar la economía y el intercambio social de las regiones. Actualmente se cuenta con una longitud de 20,270 kilómetros de carreteras, la red ferroviaria tiene una longitud de 510 kilómetros entre troncales, ramales, secundarias y particulares, se cuenta con cobertura de telefonía urbana, y se pretende cubrir la rural así como de radiocomunicación y televisión; sin olvidar una gama de periódicos que circulan en todo el estado.

Chiapas, por su estratégica posición geográfica nacional, es un punto importante para el comercio en los mercados internacionales sobre todo de centro y Sudamérica, ya que comparte una franja fronteriza de 650 kilómetros con Guatemala y este es un gran puente para centro y Sudamérica, actualmente cuenta con un enorme potencial exportador, y el café es un símbolo para la entidad y la espina dorsal de su economía; exportándose a Estados Unidos, Canadá, Alemania, Holanda, Francia, Japón, etc., así como el banano, el mango ataulfo, el cacao, etc., por todo esto Chiapas tiene amplias posibilidades de convertirse en un exportador exitoso en productos tradicionales y alternativos.

Chiapas aun siendo netamente agrícola ha empezado a desarrollar, en estos últimos años, el sector industrial, en las diferentes regiones del estado vemos manifestaciones de esto. En





Tapachula tenemos la granja Maria, una empresa con tecnología de vanguardia aplicada a la incubación y producción de pollos, además se tiene engorda de pollos en granjas reproductoras de manufactura integral (reciclaje de sobrantes). La granja distribuye pollos a Veracruz, Tabasco y Oaxaca.

También encontramos, en este municipio a RAB de México, empresa con gran tecnología aplicada al ganado, especializándose en la raza AFS: 50% Holstein-Friesain y 50% Sahiwal. Hoy por hoy, esta raza es reconocida mundialmente.

Otra empresa que merece mención es la promotora de marañón que, junto con fondo Chiapas, ha logrado sustituir todas las importaciones que se realizaban de Nuez de la India en nuestro país con la venta de este producto y sus derivados desde esta región del Soconusco. Así mismo la proveeduría de nuez de la india para el mercado nacional, así como aceite de cardanol, frituras y jugos de falso fruto del marañón, significan para el Socunusco, una empresa de amplio beneficio social.

Una empresa más del soconusco es Caibará, productora de exquisitos rones como son Ron Tacaná y Ron Caibará, con producción limitada tiene la capacidad de competir con los mejores rones de importación por su pureza, elaboración y añejamientos en botella oscura antes de su envasado final.

Siguiendo por la costa de Chiapas encontramos en Arriaga importantes industrias como la Harinera de Chiapas que elabora productos de notable calidad gracias a sus estrictos controles de producción y a la estratégica combinación de variedades de trigo importado y nacional, sus productos tienen gran aceptación en el sureste mexicano (mas del 75% de los consumidores en el estado y el 30% en los estados de Tabasco, Veracruz y Campeche). Por lo que orgullosamente representan el producto más confiable del sureste. Por su excelente calidad se ha empezado a comercializar en Centro y Sudamérica.

En Arriaga se encuentra otra empresa exitosa, Grupo Minsa, que es considerado uno de los dinamos agroindustriales de Chiapas y, por su proyección internacional, una empresa exportadora de gran influencia; comercializa el 75% de su producción en los mercados de Chiapas, Oaxaca, Guatemala, Honduras y el Salvador. Asimismo, favorece a cientos de productores de la fraileasca y soconusco en compras de materia prima que alcanzan las 100 mil toneladas anuales.





En Chiapa de Corzo se encuentra Cales y Morteros del Grijalva, industria de producción de calhidra, que, por su reconocida calidad es el líder en el sureste mexicano cumpliendo con los requerimientos de calidad ISO 9000, es proveedor registrado de los fabricantes de harina de maíz para tortillas mas importantes del país con filiales en el estado de Chiapas.

Otra industria importante en Chiapa de Corzo es Grupo Nestlé en cuyo centro se captan mas de 89 millones de litros de leche que son utilizados para la producción de leche en polvo, proporcionando trabajo directa e indirectamente a 2,600 familias en el estado.

No se puede dejar de mencionar a grupo Maseca con una importante unidad productiva en Ocozocoautla, que al igual que minsa atiende a gran parte del mercado regional.

En conclusión, Chiapas es un Estado rico en toda la extensión de la palabra, que espera los inversionistas con los brazos abiertos, y a los turistas con gran calor humano.

#### **ESTADÍSTICAS DEL SECTOR PRODUCTIVO EN CHIAPAS<sup>31</sup>**

El sector productivo en el estado cuenta con 65377 empresas de los cuales, 8260 pertenecen al sector industrial, 36427 corresponden al sector comercio y 20690 al sector servicios y equivale al 12.63%, al 55.72 y al 31.65% respectivamente.

En lo particular en el municipio de Tuxtla Gutiérrez están establecidas 13836 unidades productivas en las que, 1232 son industriales, 7595 son comerciantes y 5009 son empresas de servicio, las cuales representan un 8.90%, las primeras, un 54.90% y las segundas y un 36.20% las terceras.

El sector productivo genera 160746 empleos en todo el estado, de los cuales, 29843 pertenecen al sector industrial, y equivale a un 18.57%, 76716 empleados corresponden al sector comercio con un 47.72% y 54187 trabajan en el sector servicios y son equivalentes a un 33.71% del total.

El personal empleado en los tres sectores en Tuxtla Gutiérrez asciende a 44989, es decir, el 28.05% de las personas económicamente activas de todo el sector en el Estado, de las cuales, en el sector industrial son 5819 (12.93%), 20835 laboran en el sector comercio (46.31%) y 18335 en el sector servicios (40.76%).

<sup>31</sup> Agenda Estadística, Chiapas 2002, Secretaría de Planeación, gobierno del Estado, pp. 221-305



En Tuxtla Gutiérrez está concentrado el 14.92% (1232) del sector industrial del Estado que equivale a 8260 empresas y emplea al 19.50% (5819) del personal que pertenece a este sector, (29843), el cual participa en el producto interno bruto nacional con 3.89% en promedio, mientras que a nivel estatal representa el 22.5% en general y el 5.63% en promedio.

El sector comercio en Tuxtla Gutiérrez equivale al 20.85% (7595) del total en el estado (36427) y ocupa el 27.16% (20835) del total de empleados en este sector (76716).

Existen en el sector comercial 1024 empresas que son causantes mayores tributariamente analizando, mientras que 35403 son causantes menores, que equivalen al 2.81% y al 97.19% respectivamente.

Las empresas comerciales que son mayoristas solo emplean a 13166 que equivale al 17.16%, a su vez las minoristas absorben el 82.84% es decir a 63550 empleados de un total de 76716 personas ocupadas en este sector en el estado.

En Tuxtla Gutiérrez están establecidos 336 comercios que son al por mayor de las 1024 que existen en el estado, es decir, el 32.81%; así también, existen 7259 al por menor de los 35403 distribuidos en todo el estado o sea, el 20.50%. Esto nos puede dar una idea de que mas del 90% de las empresas de este sector son micro, pequeñas y medianas, en virtud a que las empresas que más contribuyen individualmente solo equivalen al 2.81% (1024 de 36427) mientras que el 97.19% (35403 de 36427) tienen una débil o aceptable participación relativa en el mercado.

En Tuxtla Gutiérrez, los mayoristas emplean a 4491 personas, es decir, el 21.56%; mientras que los minoristas ocupan a 16344 equivalente al 78.44% de un total de 20835 que laboran en este sector en la ciudad y que equivale al 46.31% del total de personas que laboran en el sector productivo, que asciende a 44989.

El producto interno bruto de este sector equivale a un 12.5% estatal y al 1.04% nacional.

Por último, el sector servicio en la capital del Estado agrupa a 5009 empresas y equivale al 24.21% del total en el estado (20690). Este sector emplea a 18335 personas que corresponde al 33.84% del total de empleados en este sector (54187) y es igual al 40.75% de las personas que laboran en esta ciudad.





A continuación se presentan los cuadros estadísticos de la clasificación de las empresas chiapanecas según sector.<sup>32</sup>

**CUADRO COMPARATIVO DEL SECTOR PRODUCTIVO EN CHIAPAS, Y EN  
LO PARTICULAR TUXTLA GUTIÉRREZ, AL 2001**

| SECTOR     | CHIAPAS  |        | TUXTLA GUTIÉRREZ |        |
|------------|----------|--------|------------------|--------|
|            | EMPRESAS | %      | EMPRESAS         | %      |
| INDUSTRIAL | 8260     | 12.63  | 1232             | 8.90   |
| COMERCIO   | 36427    | 55.72  | 7595             | 54.90  |
| SERVICIO   | 20690    | 31.65  | 5009             | 36.20  |
| TOTAL      | 65377    | 100.00 | 13836            | 100.00 |

**PERSONAL OCUPADO POR SECTOR PRODUCTIVO EN CHIAPAS Y EN LO  
PARTICULAR TUXTLA GUTIÉRREZ, AL 2001**

| SECTOR     | CHIAPAS   |        | TUXTLA GUTIÉRREZ |        |
|------------|-----------|--------|------------------|--------|
|            | EMPLEADOS | %      | EMPLEADOS        | %      |
| INDUSTRIAL | 29843     | 18.57  | 5819             | 12.93  |
| COMERCIO   | 76716     | 47.72  | 20835            | 46.31  |
| SERVICIO   | 54187     | 33.71  | 18335            | 40.76  |
| TOTAL      | 160746    | 100.00 | 44989            | 100.00 |

<sup>32</sup> IBIDEM pp. 306-308



**ADRO COMPARATIVO DEL SECTOR COMERCIO EN CHIAPAS Y EN LO PARTICULAR,  
XTLA GUTIÉRREZ, SEGÚN VOLUMEN DE OPERACIONES COMO INTERMEDIARIO Y  
PERSONAL OCUPADO AL 2001**

| CHIAPAS                  |           |        |                     |        | TUXTLA GUTIÉRREZ         |           |        |                     |        |
|--------------------------|-----------|--------|---------------------|--------|--------------------------|-----------|--------|---------------------|--------|
| EMPRESAS                 |           |        | PERSONAL<br>OCUPADO |        | EMPRESAS                 |           |        | PERSONAL<br>OCUPADO |        |
| TIPO DE<br>INTERMEDIARIO | ABSOLUTOS | %      | ABSOLUTOS           | %      | TIPO DE<br>INTERMEDIARIO | ABSOLUTOS | %      | ABSOLUTOS           | %      |
| MAYORISTA                | 1024      | 2.81   | 13166               | 17.16  | MAYORISTAS               | 336       | 4.42   | 4491                | 21.56  |
| MINORISTA                | 35403     | 97.19  | 63550               | 82.84  | MINORISTA                | 7259      | 95.58  | 16344               | 78.44  |
| TOTAL                    | 36427     | 100.00 | 76716               | 100.00 | TOTAL                    | 7595      | 100.00 | 20835               | 100.00 |

**COMPARATIVO DEL SECTOR SERVICIOS EN CHIAPAS, Y EN LO  
PARTICULAR, TUXTLA GUTIÉRREZ, SEGÚN EMPRESAS Y PERSONAL  
OCUPADO, AL 2001**

| CHIAPAS   |        |                     |        | TUXTLA GUTIÉRREZ |       |                     |       |
|-----------|--------|---------------------|--------|------------------|-------|---------------------|-------|
| EMPRESAS  |        | PERSONAL<br>OCUPADO |        | EMPRESAS         |       | PERSONAL<br>OCUPADO |       |
| ABSOLUTOS | %      | ABSOLUTOS           | %      | ABSOLUTOS        | %     | ABSOLUTOS           | %     |
| 20690     | 100.00 | 54187               | 100.00 | 5009             | 24.21 | 18335               | 33.84 |

Dada la importancia que revisten las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país, se publica la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa., en el diario oficial de la federación (DOF) se publicó la ley para el desarrollo de



la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, que entró en vigor a partir del 31 de diciembre de 2002.<sup>33</sup>

Dicha ley tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad, con el fin de impulsar el empleo y bienestar social y económico de todos los participantes.

En el texto de la ley, se establece que una empresa para ser considerada en el grupo de las mipymes, deberá estar legalmente constituida y cumplir el parámetro de trabajadores siguiente:

| ESTRATIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES |           |          |           |
|--------------------------------------------|-----------|----------|-----------|
| SECTOR/TAMAÑO                              | INDUSTRIA | COMERCIO | SERVICIOS |
| MICRO                                      | 0-10      | 0-10     | 0-10      |
| PEQUEÑA                                    | 11-50     | 11-30    | 11-50     |
| MEDIANA                                    | 51-250    | 31-100   | 51-100    |

Por ende, la empresa grande deberá rebasar estas categorías para considerarse como tal.

La Secretaría de Economía es la autoridad encargada de la aplicación de la ley en comento, por lo que podrá celebrar convenios para determinar los procedimientos de coordinación con autoridades federales, estatales y municipales.

También, se determina la creación de un consejo nacional conformado por 31 integrantes, que será la instancia que promueva, analice y dé seguimiento a los esquemas, programas, instrumentos y acciones que deban desarrollarse en apoyo a las MIPYMES. Dicho consejo se instaló el 31 de Marzo del presente año; esto es, dentro de los 90 días posteriores a la entrada en vigor de la ley.

Para finalizar, se establece que el reglamento de la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, deberá expedirse en un plazo no mayor a 180 días; es decir, a más tardar el 29 de Junio de 2003.

<sup>33</sup> La clasificación de las Mipymes, Secretaría de Economía, Estadísticas Empresariales pp. 3-6

Para concluir, menos del 3% de las unidades productivas podrían ser grandes empresas, según datos estadísticos proporcionados por INEGI, y mas del 97% restantes, agrupan a las micro, pequeñas y medianas empresas, de las cuales el 60% son micro empresas el 30% son pequeñas y el 10% son medianas, aproximadamente.

Es importante señalar la falta de información a este respecto, tanto a nivel nacional como a nivel local, sin embargo, en la mayoría de las entidades se presenta la misma situación y Chiapas se caracteriza por lo mismo. Solo en los Estados mas desarrollados, el panorama es un tanto diferente., sin embargo, no existe censos estadísticos que den una idea mas precisa de los datos aquí presentados, en virtud a que no contemplan esas clasificaciones antes señaladas.

### **3.1.1. EL SECTOR SERVICIOS, ASPECTOS GENERALES**

El sector servicios, tanto a nivel nacional como en nuestro estado, está conformado por diversos subsectores, ramas de actividad y tipos de unidad o de negocios, de las cuales, el 98.88% son productores y solo el 1.12% son auxiliares, dentro de la gran variedad de empresas de servicios existentes de diversos tamaños y giros.

En este sector, existen los servicios públicos que pertenecen a la administración gubernamental privada.

En Chiapas el sector servicios, como ya se mencionó, ocupa el segundo lugar dentro del sector productivo con un 31.65%, ya que existen 20690 empresas, de las cuales, 5009 están ubicadas en Tuxtla Gutiérrez, es decir el 24.21 % y éstos a su vez representan el 36.20% de los negocios establecidos en la ciudad que ascienden a 13836 pertenecientes a todos los sectores.

Dentro de este sector se encuentra un grupo empresarial muy importante; la rama hotelera chiapaneca con 477 unidades productivas distribuidas en toda la entidad y equivale al 2.31% del total de las empresas de servicios en la entidad.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Anuario Estadístico, Chiapas 2002, INEGI, p. 520



### 3.2 EL SECTOR HOTELERO EN TUXTLA GUTIÉRREZ<sup>35</sup>

De los 477 hoteles que existen en el estado, 69 están ubicados en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez y equivalen al 14.47% los cuales están clasificados de la siguiente manera:

|      |                                             |             |
|------|---------------------------------------------|-------------|
| - 2  | hoteles de cinco estrellas, equivalente al  | 2.9 %       |
| - 4  | hoteles de cuatro estrellas, equivalente al | 5.8%        |
| - 6  | hoteles de tres estrellas, equivalente al   | 8.7%        |
| - 20 | hoteles de dos estrellas, equivalente al    | 29.0%       |
| - 11 | hoteles de una estrellas, equivalente al    | 15.9%       |
| - 26 | hoteles sin categoría, equivalente al       | 37.7%       |
| - 69 | <b>TOTAL</b>                                | <b>100%</b> |

Estas categorías se asignan de acuerdo a los servicios que prestan a los usuarios, tanto nacionales como extranjeros, de tal manera que los últimos 26 únicamente ofrecen el servicio de hospedaje de la clase económica, mientras que los primeros ofrecen toda una gama muy diversa de servicios integrales relacionados con la hotelería que se le ha hecho llamar: "Servicios Hoteleros de gran turismo" (este tema se amplía en el apartado 4.3.1)

Los hoteles en la ciudad ofrecen 2882 habitaciones que representan el 24.23% de la oferta estatal, distribuidos de la siguiente manera:

|                            |                             |                |
|----------------------------|-----------------------------|----------------|
| HOTELES DE CINCO ESTRELLAS | 328 CUARTOS, EQUIVALENTE AL | 11.38 %        |
| DE CUATRO ESTRELLAS        | 277 CUARTOS, EQUIVALENTE AL | 9.61%          |
| DE TRES ESTRELLAS          | 408 CUARTOS, EQUIVALENTE AL | 14.16%         |
| DE DOS ESTRELLAS           | 759 CUARTOS, EQUIVALENTE AL | 26.34%         |
| DE UNA ESTRELLA            | 365 CUARTOS, EQUIVALENTE AL | 12.66%         |
| SIN CATEGORIA              | 745 CUARTOS, EQUIVALENTE AL | 25.85%         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>2882 HABITACIONES</b>    | <b>100.00%</b> |

<sup>35</sup> IBIDEM p. 524

Es decir, los 20 hoteles de “dos estrellas”, ofrecen mayor número de habitaciones (26.34%), aunque muy de cerca está la oferta de los 26 pequeños hoteles sin categoría con un 25.85%, mientras que los 4 hoteles de cuatro estrellas son los que ofertan menor número de habitaciones (9.61%) seguido de los 2 hoteles de cinco estrellas con el 11.38%.

En el año 2002 los hoteles en Tuxtla Gutiérrez hospedaron a 476133 personas, equivalentes al 29.16% del turismo atendidos en el Estado, de los cuales 464,294 fueron nacionales y 11839 fueron extranjeros, equivalente al 97.51% y el 2.49% respectivamente. Esto podría dar un indicio de que la gran mayoría del turismo son usuarios nacionales que visitan la ciudad, principalmente para gestionar negocios, atender asuntos personales por ser la capital de Estado, entre otras causas y que el turismo extranjero es poco significativo.

El turismo atendido en el año de referencia se hospedó en la ciudad, de la siguiente forma:

|                            |               |                            |                |
|----------------------------|---------------|----------------------------|----------------|
| HOTELES DE CINCO ESTRELLAS | 48362         | USUARIOS, QUE EQUIVALEN AL | 10.16 %        |
| DE CUATRO ESTRELLAS        | 46325         | USUARIOS, QUE EQUIVALEN AL | 9.73%          |
| DE TRES ESTRELLAS          | 77537         | USUARIOS, QUE EQUIVALEN AL | 16.29%         |
| DE DOS ESTRELLAS           | 166046        | USUARIOS, QUE EQUIVALEN AL | 34.87%         |
| DE UNA ESTRELLA            | 137863        | USUARIOS, QUE EQUIVALEN AL | 28.95%         |
|                            |               |                            |                |
| <b>TOTAL</b>               | <b>476133</b> | <b>USUARIOS</b>            | <b>100.00%</b> |

Esto refleja que los hoteles de dos estrellas son los que atienden una mayor demanda (34.87%) seguido de los de una estrella con un 28.95% y que los hoteles de cuatro estrellas solo atiende el 9.73% y los de cinco estrellas reciben al 10.16%.





Es conveniente hacer notar que las categorías que tienen mayor demanda atienden a usuarios de la clase media hacia abajo y son establecimientos de las categorías de 3 estrellas y menores, en cambio los hoteles de cuatro y cinco estrellas atiende a usuarios de la clase media-alta y alta, es decir, con mayor poder adquisitivo.

En lo general, en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, el porcentaje de ocupación hotelera y estadía promedio del usuario fue del 48.71% de las habitaciones ofertadas y de 1.41 noches por turista respectivamente en el año 2002.

Esto muestra que menos de la mitad de la capacidad instalada se está ocupando y que el usuario dura muy poco tiempo en el hotel, por lo que hace falta una promoción más efectiva para atraer a un número mayor de turistas nacionales y extranjeros y hacer que éstos tengan una mayor estadía en la ciudad.

### **3.2.1. AGRUPACIÓN POR CATEGORÍAS DE SERVICIO<sup>36</sup>**

Los hoteles se encuentran agrupados según los servicios que ofrezcan a sus clientes o usuarios de acuerdo a la siguiente clasificación:

#### **a) Establecimientos hoteleros:**

- Hotel de lujo (5 estrellas)
- Hotel de primera "A" (4 estrellas)
- Hotel de primera "B" (3 estrellas)
- Hotel de segunda (2 estrellas)
- Hotel de tercera (1 estrella)

#### **b) Pensiones:**

- Pensiones de lujo
- Pensiones de primera, y
- Pensiones de segunda

#### **c) Hospedajes y**

#### **d) Moteles**

<sup>36</sup> Lambertine, Leonie; *Técnica Hotelera*, Edit, CECSA 1990, pp 21-30



## CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS<sup>37</sup>

### *Hotel de lujo (5 estrellas):*

1. Para que el establecimiento pueda clasificarse como hotel de lujo, deberá cumplir con las disposiciones y programas de arquitectura siguientes.
2. **Situación.** La situación del hotel debe ser saneada, con los servicios necesarios para garantizar su funcionamiento. Deberá estar alejado de las fábricas que produzcan malos olores. De ser posible, se protegerá el establecimiento por medio de una franja verde con árboles.
3. **Estacionamiento.** Será calculado a razón de un puesto por cada tres habitaciones. En ningún caso podrán usarse como estacionamiento los espacios de retiro de la edificación. Cuando el hotel disponga de espectáculos nocturnos o instalaciones de teatro o cine, el espacio necesario para el estacionamiento se calculará de acuerdo con las ordenanzas de zonificación vigentes para cada caso, independientemente de lo expresado en el punto anterior.
4. **Hall de entrada o vestíbulo.** Deberá ser lujoso, de materiales tales como mármol, maderas finas, etc. Su dimensión mínima se calculará a razón de 1.50 m<sup>2</sup>. por habitación para establecimientos de 100 habitaciones o menos; y para más de 100 habitaciones se calculará 50 m<sup>2</sup> por habitación adicional. El hall de entrada servirá para comunicarse con la recepción y además será paso obligatorio hacia las habitaciones y otras dependencias del hotel. Tendrá servicios sanitarios propios, hall de entrada, recepción, conserjería, caja y administración que deben necesariamente estar en la planta baja.
5. **Salas de fiestas.** Serán decoradas lujosamente con sus correspondientes guardarropas y servicios sanitarios públicos. Puede ser un gran salón con facilidades para subdividirse según sea necesario.

<sup>37</sup> IBIDEM pp 22-28



6. **Bar.** Deberá ser decorado lujosamente y ofrecer toda clase de bebidas al cliente. Tendrá servicio sanitario propio, así como depósito para botellas y demás útiles necesarios para el servicio.
7. **Tiendas.** El hotel de lujo debe incluir un área de tiendas para el uso de sus clientes, así como también para el público en general. Los tipos de tiendas mas usuales son, venta de libros, revistas y artículos de escritorio, joyería, artículos de artesanía, barbería y peluquería (damas y caballeros), banco, comunicaciones, florería, perfumería, regalos, etc.
8. **Comedores.** Además del comedor principal, el hotel de lujo deberá incluir otros de menor tamaño. Se deberá prever uno independiente para niños, así como para el personal del hotel.
9. **Cafetería.** Se deberá incluir en el hotel de lujo, además de los comedores principales, una cafetería para el servicio de comidas rápidas y ligeras.
10. **Salones.** Se deberán incluir en el diseño del hotel de lujo algunos salones para el descanso, lectura, etc. Estos salones deberán albergar cómodamente el 40% de la capacidad máxima de sus clientes y tendrán sus servicios sanitarios propios.
11. **Cocina.** Deberá servir a los comedores, cafeterías y el servicio de cuartos. Aparte del espacio para cocinar propiamente, las siguientes dependencias deben ser integradas en el espacio de cocina: cava y preparación de carnes; cava para pescados; preparación de legumbres y frutas; oficio para preparación de ensaladas, pastelería, repostería, panadería y helados; lavaplatos y fregaderos, lavado de ollas y sartenes; pulituría de cubiertos (platería), depósito para consumo diario; preparación para el servicio de cuartos; control de inspección (oficina del jefe de cocina); depósito refrigerado de desperdicios; congeladoras para carnes; depósitos de vegetales y frutas; víveres secos, vinos y licores; cerveza y gaseosas; botellas vacías y gaveras; porcelana y vajillas.

12. **Talleres.** Comprenden oficina; taller de reparaciones de mantenimiento, depósito de material eléctrico, plomería y pintura, cuartos para calderas (agua caliente para habitaciones y cocina), tanque hidroneumático.
13. **Lavandería.** Comprende el recibo y clasificación de ropa, depósito de lencería limpia y existencia; lavado, secado y planchado; oficina para entrega de uniformes; lavado y secado (servicio para huéspedes).
14. **Vestuario.** Se debe prever vestuario para el personal de acuerdo con las normas sanitarias y del trabajo vigente. Los guardarropas para el personal serán individuales.
15. **Incinerador y disposición de basura.** Además de lo expresado en las normas sanitarias vigentes, se debe disponer de cuartos refrigerados para desperdicios, incineradores, cajas vacías, recipientes vacíos, lavabos y esterilizadores de pivotes. Este último ambiente deberá tener las paredes recubiertas con azulejos o material hidrófugo hasta el techo.
16. **Habitaciones.** Por su amplitud y sus instalaciones, deben brindar máxima comodidad. Algunas tendrán salones privados. El 75% de ellas dispondrán de baño completo, ducha y bañera. El 25% tendrá W.C., lavamanos y ducha. Servicio de agua fría y caliente permanente en todas las habitaciones. El teléfono debe ser obligatorio en todas las habitaciones y servicios anexos, así como también televisión y varios canales musicales a elección del huésped. Serán alfombrados en su totalidad y las ventanas llevarán cortinas.
17. **Instalaciones.** Serán de primera calidad, se dispondrá de ascensor, montacargas, montaplatos, etc., en todo el establecimiento de más de una planta. Los servicios deberán estar equipados con aparatos y grifería de lujo, paredes de sanitarios y baños recubiertos de mármol o azulejo en toda su altura. Dispondrán de aire acondicionado graduable, si lo justifica el clima, en todas las habitaciones y las áreas públicas. Depósitos de agua suficientes que garanticen el servicio en caso de interrupción del servicio público. Se dispondrá de aparatos protectores de indicadores manuales o fijos. Los muebles, alfombras y cuadros, serán de tipo lujoso y de gran calidad.



**Depósito general:** cunas, corrales, sillas para niños y muebles generales, almacenes de lencería y útiles de jardinería.

***Hotel de primera "A" (4 estrellas):***

1. Para que un establecimiento pueda calificarse como hotel de primera "A", deberá cumplir con las disposiciones y programas de arquitectura siguientes:
2. **situación.** Igual a lo expresado para el hotel de lujo.
3. **Estacionamiento.** Un puesto de estacionamiento por cada 4 habitaciones; si el hotel presenta además espectáculos de atracciones se preverá estacionamientos adicionales según la ordenanza de zonificación. En ningún caso podrá usarse como estacionamiento los espacios de retiro de la construcción.
4. **Hall de entrada o vestíbulo.** Igual a lo expresado para el hotel de lujo. La superficie mínima será de 1.30 m<sup>2</sup> por habitación.
5. **Salas de fiestas.** Igual a lo expresado para el hotel de lujo. Como mínimo deberá tener dos con facilidades para ser integradas.
6. **Bar.** Igual a lo expresado para el hotel de lujo.
7. **Tiendas.** Igual a lo expresado para el hotel de lujo, como mínimo tres.
8. **Comedor.** Igual a lo expresado para el hotel de lujo.
9. **Cafetería.** Igual a lo expresado para el hotel de lujo.
10. **Salones.** Igual a lo expresado para el hotel de lujo. Como mínimo dos y una sala de lectura.
11. **Cocina.** Igual a lo expresado para el hotel de lujo.
12. **Talleres.** Igual a lo expresado para el hotel de lujo.
13. **Lavandería.** Este servicio es opcional en un hotel de primera. Puede ser contratado un tercero garantizando en todo caso un servicio eficiente y permanente.
14. **Depósitos generales.** Es igual a lo expresado para el hotel de lujo.
15. **Vestuario.** Igual a lo expresado para el hotel de lujo.
16. **Incineradores y depósitos de basura.** Igual a lo expresado para el hotel de lujo.
17. **Instalaciones:** ascensores, montacargas y montaplatos obligatorios, cuando el hotel sea de mas de una planta. Grifería y aparatos sanitarios de calidad, recubierta de

azulejos o porcelanas en baños hasta la altura total. Aire acondicionado en el 75% de las habitaciones y en todas las áreas comunes, si lo justifica el clima. Depósito de agua suficiente. Aparatos protectores contra incendios en todas las dependencias del hotel. Los muebles, alfombras, etc., serán de gran calidad y confort.

18. **Habitaciones.** Serán amplias y confortables. Algunas tendrán salón privado. El 60% de ellas dispondrán de baño completo, ducha y bañera; el resto tendrá W.C., lavamanos y ducha. Servicio de agua fría y caliente permanente en todas las habitaciones. El teléfono debe ser obligatorio en todas las habitaciones y servicios anexos, se dispondrán también de varios canales musicales a elección del huésped. La televisión es opcional, pudiéndose instalar un aparato portátil; las habitaciones serán alfombradas y tendrán equipos de calidad.

#### ***Hotel de primera "B" (3 estrellas)***

1. Los requisitos que debe reunir este tipo de hoteles, son prácticamente los mismos de la categoría anterior a excepción de lo siguiente:
2. Los servicios de comidas y bebidas en las habitaciones operarán entre las 6:00 y las 21:00 horas.
3. Los jefes de comedor y los recepcionistas deberán poseer conocimientos básicos de inglés.
4. El menú permitirá escoger entre dos o más especialidades por cada grupo de platillos.

#### ***Hoteles de segunda (2 estrellas):***

Para que un establecimiento pueda calificarse como hotel de segunda, deberá cumplir con las disposiciones y programas de arquitectura siguientes:

1. Igual a lo expresado para el hotel de primera "B"
2. **Estacionamiento.** Un lugar adecuado de estacionamiento por cada 4 habitaciones.
3. **Hall de entrada.** Será de dimensión mínima de 1.00 m<sup>2</sup> por habitación y con una superficie mínima de 25 m<sup>2</sup> y oficina de administración.
4. **Sala de fiestas.** No se requieren en el hotel de segunda.





5. **Bar.** Es opcional en el hotel de segunda.
6. **Tiendas.** No se requieren en el hotel de segunda.
7. **Comedores.** Es posible un solo comedor con capacidad del 50% de la ocupación máxima del establecimiento.
8. **Cafetería.** No se requiere en el hotel de segunda.
9. **Salones.** Un salón social con capacidad para albergar cómodamente el 50% de la capacidad total de huéspedes.
10. **Cocina.** Espacio aceptable para cocinar igual a lo expresado para el hotel de primera "B" y además con las modificaciones siguientes: se requiere una sola nevera amplia para el servicio de carnes. Pescados y legumbre. Las ensaladas y postres se preparan en el propio ambiente de cocina. No se requiere panadería propia. No se requiere depósito refrigerado para desperdicios.
11. **Talleres.** Igual a lo expresado para el hotel de la "B" la caldera para el agua caliente podrá ser eliminada.
12. **Lavandería.** Igual a lo expresado para el hotel de primera "B"
13. **Depósitos generales.** Igual a lo expresado para el hotel de primera "B" con una sola cava refrigerada.
14. **vVstuarios.** Igual a lo expresado para el hotel de primera "B"
15. **Incineradores y depósitos de basura.** Igual a lo expresado para el hotel de primera "B"
16. **Instalaciones.** Los ascensores son obligatorios si el hotel se desarrolla en más de tres pisos. El equipo sanitario será de buena calidad y se cumplirán las normas de construcción vigentes en todos sus aspectos, para garantizar una obra de buen acabado. Equipo contra incendio.
17. **Habitaciones.** Serán clara y bien arregladas. Ventanas con persianas y cortinas gruesas. El mobiliario de buena calidad, alfombra pequeña en el piso. Como mínimo tres luces independientes; una para el techo, otra para la cama y otra para el lavabo. El 70% de las habitaciones podrá tener baño privado; en el resto se exigirá un lavamanos en cada habitación, el cual deberá situarse preferiblemente contra la pared de porcelana hasta la alturas de 150 cm y a 50 cms. mas del W. C., deberá .

preverse además un cuarto de ducha para cada 5 habitaciones. Un W. C., común para cada 5 habitaciones y como mínimo 2 por piso. Algunas habitaciones tendrán teléfono y habrá un teléfono común en cada piso de habitaciones.

***Hotel de tercera (1 estrella):***

1. Para que un establecimiento lleve la calificación de hotel de tercera, deberá cumplir con las disposiciones y programas de arquitectura siguientes:
2. **Situación.** Igual a lo expresado en hotel de lujo
3. **Estacionamiento.** Un puesto de estacionamiento para cada 5 habitaciones, o de acuerdo con lo dispuesto por la ordenanza de zonificación.
4. **Hall de entrada o vestíbulo.** Será de dimensión mínima de .70 m<sup>2</sup> por habitación. La superficie mínima será 20 m<sup>2</sup>. se requiere un local para la oficina de administración.
5. **Salones.** Un local común que comprenda un salón a disposición de la clientela. Será instalado en el hall de entrada
6. **Comedor.** Un comedor para albergar el 50% de la capacidad total de huéspedes.
7. **Cocina.** Igual a lo expresado para el hotel de 2 estrellas.
8. **Talleres.** No se requieren.
9. **Depósitos.** Un depósito es suficiente.
10. **Vestuarios.** Igual a lo expresado en el hotel de segunda.
11. **Incinerador o depósito de basura.** Un depósito de basura es suficiente, de buen tamaño y protegido contra roedores.
12. **Instalaciones.** Ascensores si el establecimiento se desarrolla en más de tres plantas. Teléfono a disposición de la clientela en el pasillo.
13. **Habitaciones.** Serán claras y bien arregladas. Ventanas protegidas por cortinas gruesas. Mobiliario de buena calidad y alfombra pequeña. Equipo eléctrico completo que debe comprender tres interruptores distintos, uno para el techo, otro para la cabecera de la cama y otro para el lavabo. Agua corriente calientes y fría en todas las habitaciones. El 50% de las habitaciones con baño privado y al menos





50% con lavamanos según lo expresado para el hotel de segunda. Un cuarto de baño o ducha común para cada 15 habitaciones, y al menos 2 por piso.

### *Pensiones y sus características:*

**Pensiones.** Son pensiones aquellos establecimientos que facilitan hospedaje, sin llegar a la categoría del hotel, habitualmente en régimen de pensión completa. Estos establecimientos están autorizados para exigir que sus clientes se sometan a dicho régimen. Se clasifican en pensiones de lujo, de primera y de segunda.

### *Pensiones de lujo:*

Para que un establecimiento pueda clasificarse como pensión de lujo, deberá cumplir con las disposiciones y programas de arquitectura siguientes:

1. **Situación.** La situación del establecimiento debe ser saneada, con los servicios necesarios para garantizar un buen funcionamiento.
2. **Estacionamiento** no se requiere; se consideran los previstos para la zona por la ordenanza municipal, o por la oficina de planeamiento urbano.
3. **Salones.** Un salón social, con capacidad del 50% de huéspedes, cómodo y con muebles apropiados.
4. **Comedor.** Un comedor cómodo y apropiado.
5. **Cocina.** De tamaño suficiente, bien instalada y con nevera amplia.
6. **Habitaciones.** Serán amplias y cómodas. Tendrán baño privado el 50% de las mismas y uno general cada 10 habitaciones o fracción. Teléfono en el 15% de ellas y uno para el uso general en el pasillo.
7. **Instalaciones.** Ascensor si la pensión se desarrolla en mas de tres pisos; protección contra incendios obligatoria.

### *Pensiones de primera:*

Para clasificar como pensión de primera, deberá cumplir con las condiciones de arquitectura siguientes:

1. **Situación.** Igual a lo expresado para las pensiones de lujo.



2. **Estacionamiento.** Igual a lo expresado para las de lujo.
3. **Salones.** Igual a lo expresado para las de lujo
4. **Comedor.** Igual a lo expresado para las de lujo.
5. **Cocina.** Igual a lo expresado para las de lujo.
6. **Habitaciones.** Algunas habitaciones con baños, un baño general por planta; lavamanos con agua caliente en cada habitación donde no haya baño. Teléfono general en el pasillo.
7. **Instalaciones.** La protección contra incendios es obligatoria.

#### ***Pensiones de segunda:***

Para clasificarse como pensión de segunda, deberá cumplir con las condiciones y programas de arquitectura siguientes:

1. habrán de ofrecer condiciones medias de comodidades y disponer de un baño general por planta. Comedor adecuado, teléfonos en el hall o en la sala de reposo, o aun en el pasillo.

#### ***Hospedajes y sus características:***

Son aquellos establecimientos hoteleros cuyas instalaciones no llenan las condiciones exigidas a los de categoría superior.

1. para clasificar un establecimiento como hospedaje, deberá cumplir las normas sanitarias vigentes.

#### ***Establecimientos no dotados de comedor:***

Estos establecimientos no dotados de comedor se denomina hotel-residencial o residencias de apartamentos.

Tienen esta definición los apartamentos similares en los que de modo habitual se ejerce la actividad de facilitar alojamiento a las personas mediante un precio. Se considera que se ejerce la actividad a que se refiere al párrafo anterior cuando se ceda el uso y goce de la totalidad del apartamento, "bungalow" o villa en condiciones de mobiliario, equipos, instalaciones y servicios que permitan su inmediata utilización. Se permitirá cuando se haga





publicidad por cualquier medio o cuando se facilite el alojamiento en dos o más ocasiones dentro del mismo año por tiempo que en conjunto exceda de un mes.

Para clasificar como hoteles-residencias-apartamientos se deberá cumplir con el programa de arquitectura siguiente:

1. **Estacionamiento:** lo dispuesto para la zona por la ordenanza de zonificación o según lo exigido por la oficina de planeación urbana.
2. **Depósitos generales:** para lencería, muebles, equipo de mantenimiento.
3. **Área de servicio:** vestuario para el personal (hombres y mujeres), disposiciones de basura, tanque hidroneumático, etc.
4. **Áreas comunes que comprenderán:** recepción y oficina de administración, central telefónica.
5. **Cada residencia o apartamento deberá comprender:** salón, comedor, trinchero con mínimo de una unidad (fregadero, nevera, cocina, dormitorio (s), baño completo.)

#### ***Moteles y sus características:***

Moteles. Son moteles los establecimientos situados fuera de los núcleos urbanos y en las proximidades de las carreteras, en donde se facilita alojamiento para estancias normales, generalmente no superiores a 24 hora, en departamento, con entradas independientes desde el exterior, compuestos de dormitorio y cuarto de baño, y con garajes y cobertizos para automóviles, contiguos o próximos a aquellos.

Los moteles se clasifican de acuerdo con las características correspondientes al hotel equivalente, simplificándose las áreas sociales y brindando mayor atención al viajero que se desplaza en vehículo.

Para clasificarse como motel, se deberá cumplir con el programa de arquitectura siguiente:

- Recepción
- Salón de descanso.
- Servicio de bar.
- Comedor y anexos.
- Estacionamiento y facilidades para el servicio de vehículos.
- Áreas de servicios.



**Habitaciones.** Sus características serán las mismas que las del hotel equivalente. Se recomienda facilitar comunicaciones directas entre las habitaciones y la zona de estacionamiento. Además del funcionamiento del motel, según el organigrama antes expuesto, puede también diseñarse en forma tal que las habitaciones estén constituidas por el "bungalow" con todos sus servicios, dentro de un espacio limitado y cercado. Estos bungalows tendrán facilidades para cocinar y para recibir grupos de familiares independientemente; existirá el bar-restaurant y el edificio central. La recepción y control del motel estarán en el sitio clave de entrada y salida.

Cabe hacer mención que en la actualidad se le dá más énfasis a los servicios que ofrecen los hoteles que en su categoría o estrella asignada, puesto que depende del nivel de efectividad de sus servicios será el nivel competitivo en el mercado en que opera.

### 3.2.2. CLASIFICACIÓN SEGÚN TAMAÑO DEL NEGOCIO<sup>38</sup>

Los hoteles en Tuxtla se pueden clasificar según su tamaño, atendiendo el número de empleados y a su capacidad instalada y a su participación relativa en el mercado a nivel general.

De acuerdo a estos parámetros, se pueden considerar, **según al número de empleados ocupados en las empresas del sector servicio:**

- **Empresas grandes;** a los hoteles: camino real, Holiday Inn y Bonampak, en virtud a que cuentan con más de 100 personas a su servicio.
- **Empresas medianas;** a los Hoteles: Maya sol, María Eugenia, Arecas y safari, en virtud a que emplean entre 51 y 100 personas
- **Empresas pequeñas;** los hoteles: Humberto, Alberto, Tuxtla, Esponda, Hacienda y Real de Tuxtla, por ocupar entre 11 y 50 empleados.
- **Empresas micro,** el resto de los hoteles por emplear hasta 10 personas únicamente.

<sup>38</sup> Sánchez Lozano, Alfonso y Cantù Delgado, Humberto; El plan de negocios del emprendedor, edit. Mc Graw Hill México 1994, pp 25-27





Así también, según sus instalaciones son:<sup>39</sup>

- **Empresas grandes;** los hoteles: Camino real, Holiday Inn y Bonampak.
- **Empresas medianas,** los hoteles: María Eugenia, Safari, Arecas, Maya Sol, Real de Tuxtla, Hacienda Trayler Parck, Alberto, Tuxtla, Humberto, Palace Inn.
- **Empresas micros y pequeñas,** el resto de los hoteles.

### 3.2.3. PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO

Debido a la falta de información de manera particular de cada negocio se presenta un análisis estadístico de los hoteles en Tuxtla Gutiérrez, atendiendo a las categorías de servicio de los mismos, tomando en consideración la demanda atendida y el número de empresas por categoría.

De esta forma, a nivel general por categorías se tiene la siguiente **participación relativa en el mercado:**

- **Los 2 hoteles de cinco estrellas,** atienden en general a 48362 usuarios, y en promedio a 24181 y equivale al 34.78% y son los **Líderes en el mercado.**
- **Los 6 hoteles de tres estrellas,** atienden en general a 77537 usuarios y en promedio a 12923 y representa el 18.59% y son los **Seguidores** y se considera **participación fuerte.**
- **Los 11 hoteles de una estrella,** atienden en general a 137863 usuarios y en promedio a 12533 y corresponde al 18.03 y se considera **Buena participación** y es una **situación intermedia en el mercado.**
- **Los 4 hoteles de cuatro estrellas,** atienden en general a 46325 usuarios y en promedio a 11581 y participa en un 16.66% y se sitúa como **Sostenible en el mercado;** y
- **Los 20 hoteles de dos estrellas,** atienden en lo general 166046 usuarios y en promedio a 8302 con una participación del 11.94% correspondiéndole una

<sup>39</sup> Agenda Estadística, Chiapas 2002, Secretaría de Planeación Gobierno del Estado, p. 321

**Débil participación** en comparación con el líder, ya que únicamente equivale a la tercera parte de este grupo.

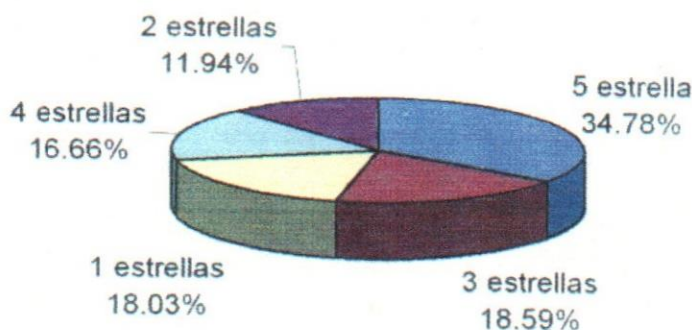
A continuación se presenta la tabla siguiente de **participación relativa promedial** según categoría, al 31 de diciembre del 2002. Según Anuario Estadístico de Chiapas.

|                             | (1)                      | (2)                                     | (3)                                               | (4)                       |                                          |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------|
| <b>CATEGORÍA DE HOTELES</b> | <b>NÚMERO DE HOTELES</b> | <b>PARTICIPACIÓN GENERAL (USUARIOS)</b> | <b>PARTICIPACIÓN PROMEDIO POR CATEGORÍA (2+1)</b> | <b>% DE PARTICIPACIÓN</b> | <b>POSICIÓN COMPETITIVA</b>              |
| 5 ESTRELLAS                 | 2                        | 48362                                   | 24181                                             | 34.78                     | GRUPO LÍDER                              |
| 3 ESTRELLAS                 | 6                        | 77537                                   | 12923                                             | 18.59                     | GRUPO SEGUIDOR FUERTE                    |
| 1 ESTRELLA                  | 11                       | 137863                                  | 12533                                             | 18.03                     | GRUPO INTERMEDIO CON BUENA PARTICIPACIÓN |
| 4 ESTRELLAS                 | 4                        | 46325                                   | 11581                                             | 16.66                     | GRUPO SOSTENIBLE EN EL MERCADO           |
| 2 ESTRELLAS                 | 20                       | 166046                                  | 8302                                              | 11.94                     | GRUPO CON DÉBIL PARTICIPACIÓN            |
| <b>TOTAL</b>                | <b>43*</b>               | <b>476133*</b>                          | <b>69,520</b>                                     | <b>100.00%</b>            |                                          |

\*No se tiene información sobre la demanda atendida por los 26 hoteles sin categoría ubicados en Tuxtla Gutiérrez. Participan al margen.



La gráfica de participación relativa en el mercado del sector hotelero en Tuxtla Gutiérrez es la siguiente:



Como se puede observar, las empresas líderes pertenecen a la categoría más alta de hoteles, con una ventajosa posición competitiva.

Así también, no existe una marcada diferencia entre la participación del grupo seguidor, el grupo intermedio y el grupo sostenible en el mercado por lo que fácilmente podrían ganar posiciones con un mayor esfuerzo de mercadotecnia.

### **3.3. EL DESARROLLO DEL SECTOR PRODUCTIVO EN CHIAPAS Y LAS ACCIONES DE GOBIERNO**

La gran riqueza natural de nuestro estado es un pilar fundamental para el desarrollo económico de los chiapanecos; sin embargo, el acelerado crecimiento de nuestra población rural, que genera una creciente presión sobre el campo, así como la drástica apertura de la economía mundial, que ha castigado duramente los precios de sus productos, obligan a buscar nuevas alternativas para disminuir la dependencia de las familias chiapanecas de la producción primaria.



Es necesario encontrar alternativas para que el desarrollo de la entidad no se sustente únicamente a través de la inversión pública y del gasto gubernamental; por ello es conveniente orientar la acción conjunta con los actores económicos y sociales, en el diseño de líneas estratégicas orientadas a impulsar el desarrollo y la eficacia de las micro, pequeñas y medianas empresas, como motores para la reactivación económica y la creación de fuentes permanentes de empleo.

Por tal razón, en este apartado se presentan algunas acciones que el gobierno ha emprendido con la finalidad de generar el desarrollo del sector productivo en acciones principalmente de fomento comercial, artesanal e industrial, de generación de empleos, de atracción de inversiones y de desarrollo tecnológico.<sup>40</sup>

### ***La industria y el comercio.*<sup>41</sup>**

Para los sectores industria y comercio se han orientado acciones a la consecución de tres estrategias fundamentales: primeramente en la promoción de nuevas inversiones, en especial de aquellas que generan empleo a gran escala y de las que contribuyen a dar valor agregado a los productos chiapanecos; en segunda instancia, en el apoyo a los productores para la comercialización de sus productos, lo que les ha permitido incrementar sus ventas en cantidad y precio; por último, en el respaldo a los micro, pequeños y medianos empresarios que requieren del impulso necesario para iniciar un negocio, incrementar su productividad o financiar sus proyectos.

Las acciones emprendidas tiene el propósito de recuperar la confianza a la certidumbre de los inversionistas nacionales y extranjeros, que en el corto tiempo han logrado afianzar proyectos en la entidad.

Se han promovido los nuevos valores que otorgan identidad a nuestro estado, a través de diversos eventos nacionales como el Foro de Inversiones México-España, en el que se lograron contactos empresariales, principalmente en el ramo de la minería, área económica que aún no ha sido suficientemente explotada; el Seminario México-Malasia, realizado por

---

<sup>40</sup> Informe de gobierno 2002, p 265

<sup>41</sup> IBIDEM, pp 266-278





la gran similitud agropecuaria entre ambos países y en el que se establecieron reuniones de trabajo con la consejería comercial, destinadas a promover proyectos de inversión para la extracción de aceites comestibles e industriales de la palma africana; el IV Foro de Negocios Acercamiento al Mercado Hispano de Estados Unidos, espacio en el que se promovieron proyectos de inversión en las industrias textil, de autopartes, muebles, plásticos y minería, por la gran actividad de México y Chiapas en Estados Unidos, dirigida hacia los mercados de origen latino; la Feria Internacional textil México 2001, en donde Chiapas tuvo una presencia importante, al dar a conocer nuestras ventajas competitivas en cuanto a mano de obra intensiva e insumos para la industria, principalmente en la manufactura de prendas de vestir y proveeduría y, Por último, la Semana de la micro, pequeña y mediana empresa, efectuada en la ciudad de México, la cual abrió una ventana para difundir las oportunidades de inversión y de negocios que ofrece este sector empresarial en el estado, mismo que integra 80% de nuestra actividad económica.

A nivel internacional, Chiapas participó en la exposición mas importante de manufactura de prendas de vestir en Estados Unidos, la Expo Bobbin World 2001 celebrada en Orlando, Florida, donde por su integración a la apertura comercial de los grandes mercados internacionales, la presencia de nuestro Estado causó una excelente impresión.

Chiapas acudió también al G-BOC 2001, una convención de oportunidades de negocios celebrada en Osaka, Japón, que cubre principalmente a los países asiáticos y en general a los mercados occidentales. En ésta, fueron identificadas las oportunidades para atraer nuevas inversiones de origen asiático a Chiapas.

También se participó en la Interfer2001, feria internacional celebrada en la ciudad de Guatemala, que permitió promover las oportunidades de inversión y de negocios en las ramas industriales de prendas de vestir, autopartes, eléctrica y minería, aprovechando las ventajas que ofrece el Tratado de Libre comercio del Triángulo Norte Centroamericano.

En lo que se refiere a la difusión de la oferta en medios especializados en el sector, se realizaron inserciones en revistas como Twin Plant y American Chamer, que cuentan con una amplia distribución y gran número de lectores en Estados Unidos y en nuestro país, también se publicó un promocional en la revista Euromex, que cuenta con gran circulación dentro de la comunidad económica Europea.





Las tareas de promoción de las inversiones en el estado han sido estratégicamente dirigidas hacia los sectores y empresas que pueden ser atraídas en corto y mediano plazos, con el propósito de generar empleos en el ramo industrial, mismo que aún no ha sido detonado en nuestra entidad. Para ello, se establecieron contactos empresariales con más de 120 empresas seleccionadas, de las cuales 70 han respondido a la invitación para conocer las ventajas competitivas que ofrece Chiapas como un espacio propicio para el desarrollo de proyectos productivos. Actualmente se está negociando el establecimiento de 12 empresas que se sumarán a las que ya iniciaron sus actividades en nuestro territorio.

Una de las empresas que ya se encuentra funcionando es la maquiladora Jóvenes del Milenio S.S.S., la cual invirtió 7.8 millones de pesos y se instaló en la ciudad de Cintalapa, donde genera 300 empleos directos; en ésta maquiladora se produce diariamente más de 4,500 pantalones de mezclilla, con calidad de exportación, a tan solo cinco meses de haber iniciado sus operaciones.

En Comitán de Domínguez, con una inversión de 15 millones de pesos, se estableció la maquiladora de fomento textil Yalchivol S.S.S., la cual estará empleando a 600 personas; también, dentro del ramo textil y con una inversión superior a los 30 millones de pesos, en la ciudad de San Cristóbal de las Casas inició sus operaciones de fábrica de suéteres Nova Textil, S. A. De C. V., que generará 1500 empleos directos.

Aunado a lo anterior, se firmaron convenios con las siguientes empresas: Envasadora Gugar, S. A. De C. V., industria refresquera que se instalará en Tuxtla Gutiérrez, donde invertirá 12 millones de dólares y generará 200 empleos directos; Manufacturas Deportivas Román, S. A. De C. V., se establecerá en el municipio de Jiquipilas, con la inversión de 6 millones de pesos y creará 120 fuentes de empleo; Manufacturas, S. A. De C. V., se ubicará también en Tuxtla Gutiérrez, con una inversión de 20 millones de pesos y ofrecerá 350 empleos permanentes y, en fecha próxima, se instalará en Huixtla una fábrica de ropa infantil que generará 2,500 empleos, mediante una inversión 89.5 millones de pesos.

A pesar de la gran secesión económica que se vive, importantes empresas de bienes y servicios han decidido invertir en la entidad, generando empleos y derrama económica. En consecuencia, Bodega Aurrera, Suchi Itto, Farrera Collision-Center, Ford Body-Shop y





Arrendadora se han instalado en Tuxtla Gutiérrez, mientras que Aurrera, Pitico y Pollo Campero lo han hecho en Tapachula.

Estas empresas generan en conjunto, 1200 empleos directos, con una inversión de 200 millones de pesos.

El gobierno estatal ha realizado un esfuerzo compartido con el gobierno federal para fortalecer a Puerto Madero, con una inversión aproximada de 500 millones de pesos; asimismo se esta promoviendo y respaldando proyectos de inversión privada que contribuyan a detonar la capacidad económica de esa zona; entre ellos se encuentra la Almacenadora de Petrolíferos de Chiapas, que podría generar 120 empleos directos, con una inversión superior a los 100 millones de pesos.

En el ramo turístico se ha logrado aterrizar la mas importante inversión que se ha dado en el estado en este rubro, la del Parque Ecoturístico Cañón del sumidero, que asciende a 81.7 millones de pesos. De acuerdo a lo planeado por los empresarios.

Por otro lado, la Promotora de Palma del Socunusco invertirá en su primera etapa 41 millones de pesos y, en su etapa final, alcanzará los 87 millones de pesos; con esta inversión se beneficiará la producción de más de 4,000 hectáreas de plantaciones de palma de aceite de los municipios de Acapetahua y Villa Comaltitlán, principalmente.

En la ciudad de Palenque se ubicará la empresa Plantaciones de Hule de Palenque, con una inversión de 90 millones de pesos y siendo el principal proyecto no maderable del país, generará 1,083 empleos directos y 1,868 indirectos, cabe destacar que la derrama económica de estas tres últimas inversiones, por pagos de mano de obra y compras de materia prima local, asciende a 146.1 millones de pesos anuales.

En resumen se ha alentado a la creación de 7,050 empleos, con una inversión directa de 482.3 millones de pesos.

Se ha decidido redoblar esfuerzos para comercializar y posicionar nuestros productos hacia nuevos mercados mediante estrategias que permitan a los productores abrir otros canales de distribución; en primera instancia, para diseñar planes acordes con sus experiencias y necesidades y, como resultado de este trabajo conjunto, se puso en funcionamiento la Sociedad de Solidaridad Social Comercializadora de Muebles y Talladores Ocozoc.





En otro aspecto del desarrollo económico, se han realizado 26 enlaces con empresas comercializadoras, entre los que destacan los efectuados con Diconsa, tiendas del IMSS y el ISSSTE, que representarán más de 23,000 puntos de venta para nuestros productos en todo el país.

Con el propósito de impulsar la comercialización de los productos industriales y artesanales, nuestra entidad ha estado presente en diversas convenciones y exposiciones nacionales, entre otras, las de la Asociación de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, celebradas en las ciudades de Guadalajara y México, Distrito Federal; Expo-Enlace, en Tuxtla Gutiérrez; Expo-alimentos, en Monterrey, Nuevo León; Feria Diconsa del arroz, en Campeche, Campeche; Transfórmate 2001, en Tapachula, Vámonos de shopping en Villahermosa, Tabasco; Feria Tapachula 2001 y, Feria Chiapas Siglo XXI, en Tuxtla Gutiérrez.

Así también, se han invitado a los industriales chiapanecos a participar en las ferias organizadas por Diconsa en el estado, como la Feria del café Diconsa, en Tapachula; la Feria Diconsa, en Tuxtla Gutiérrez y la Feria Diconsa consume lo que Chiapas produce, en san Cristóbal de las Casas; y se les ha brindado asesoría en la tramitación para ingresar al Padrón Nacional de Proveedores de esta institución, con el objetivo de fomentar el consumo de los productores chiapanecos con valor agregado en todo el país.

Asimismo, y considerando el valor estratégico que tiene la gestión de información para lograr una adecuada comercialización, el gobierno se ha acercado a los productores para brindar datos oportunos de la demanda y precios de artículos chiapanecos en los mercados nacionales e internacionales, mediante esta acción, se beneficiaron a 11,000 micro, pequeños y medianos empresarios de todo el estado; se atendieron a 682 miembros de las asociaciones ganaderas locales de Villa de Acala, Venustiano Carranza, Nicolás Ruiz, Copainalá, Tecpatán, Malpaso, Arriaga, Tonalá, Ocozocoautla, Jiquilipas y Cintalapa. También se brindó información a 2000 miembros de 53 cooperativas pesqueras de los municipios de Palenque, Tapachula, Huixtla, Acapetahua, Mazatan, Tonalá, Arriaga, Mapastepec, Tecpatán, Venustiano Carranza, Playas de Catazajá y mas de 8,495 productores de cacao, mango, papaya, soya, ajonjolí, sorgo, maíz, plátano, café, ganado vacuno y porcino, de todo el estado.





Uno de los mayores problemas que enfrentan los artesanos son los bajos precios de sus productos, derivados de los inadecuados canales de distribución; por ello y con el objetivo de ampliar su mercado, de manera conjunta con la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C., se definieron políticas de apoyo orientadas a impulsar la comercialización de productos chiapanecos, tales como artesanías de barro, textiles y ámbar; esta nueva distribución se inició con empresas pequeñas y medianas dedicadas a la comercialización. Asimismo, con una inversión de 9 millones de pesos se continuó con el programa de rutas de compras foráneas y locales, mediante el cual se adquirieron productos artesanales a productores indígenas para su posterior venta en las cuatro tiendas del Instituto de las Artesanías, así como en eventos en los que ha participado el estado. Con estas acciones se benefició directamente a 16,520 artesanos de las regiones Centro, altos, Fronteriza, Frailesca, Norte, Selva y Sierra.

Como parte del compromiso del gobierno de impulsar la comercialización del ámbar chiapaneco, se apoyó a los artesanos del municipio de Simojovel de Allende con la compra de sus productos, por un monto de 722,000 pesos y se realizó la cuarta edición de la Expo-Ámbar 2001, en San Cristóbal de las Casas, en donde se tuvo una afluencia de 14,485 visitantes, resultando beneficiados 36 grupos artesanales dedicados al trabajo de esta resina milenaria. Asimismo, se promovió y obtuvo la firma del protocolo de la Norma Oficial Mexicana Ámbar de Chiapas, que viene a fortalecer a esta industria, ya que a partir de su publicación en el Diario Oficial de la Federación, permitirá sancionar a aquellos comercializadores que incurran en prácticas desleales, como la venta de imitaciones y falsificaciones.

Con el propósito de garantizar el abasto de productos básicos y complementarios no perecederos con oportunidad, suficiencia, calidad y precios competitivos, a fin de satisfacer la demanda de la población rural, en toda la entidad se encuentran distribuidas 1,766 tiendas que brindan atención a 116 municipios, con un capital de trabajo de 32 millones de pesos, permitiendo generar un ahorro directo al consumidor de 54 millones, en beneficio de 1'874,000.

En atención a productores del sector social y con el objetivo de capitalizar el campo, se están instrumentando dos proyectos de comercialización de miel de los municipios de Tila y





Ocosingo, con representantes de la organización Ch'ol y de productores agropecuarios de la Selva Lacandona, con los que resultarán beneficiados mas de 480 productores. De la misma manera, se apoyó a la empresa productora de papaya Tecnocultiva, S. A., con inversiones de 150,000 pesos para la elaboración de su imagen corporativa y 2.85 millones para la implantación de una campaña de imagen, en las ciudades de Miami, Chicago y Nueva York. Así también, se inició la campaña de imagen en el ámbito nacional de la Sociedad de solidaridad social, Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla, San Isidro Labrador, mejor conocida como Ismam.

Por último, se apoyó a siete empresas comercializadoras del estado, mediante el pago de su inscripción en eventos internacionales de promoción, lo que significó un costo de 139,000 pesos; de dichas participaciones se obtuvieron ventas con un monto de 7.6 millones de pesos.

En materia de comercio exterior, México se encuentra en una posición privilegiada; las exportaciones son cercanas a los 166,000 millones de dólares; sin embargo, Chiapas solo participa con aproximadamente el 0.17% de este valor total.

El gobierno reorientó sus esfuerzos a tres objetivos fundamentales: promover las exportaciones del estado, atraer inversión extranjera y, el mas ambicioso, fomentar una cultura de comercio exterior a partir de las micro, pequeñas y medianas empresas. Para cumplir con lo objetivos propuestos en este rubro se creó la Coordinación de Fomento al Comercio Exterior.

A la fecha, participan 180 grupos productivos y empresas con algún interés de incursionar con sus productos en los mercados internacionales y se están desarrollando proyectos de exportación con 45 de ellas; a través de especialistas en comercio internacional, logrando el apoyo en negociaciones internacionales y contactos con más de 120 compradores potenciales de productos chiapanecos.

Con la finalidad de apoyar, promover e impulsar la actividad exportadora de Chiapas para así plantear, conocer y atender la problemática que enfrentan los empresarios exportadores del estado, se realizaron cuatro reuniones de la comisión mixta para la promoción a las exportaciones (COMPEX), en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Tapachula, Comitán y Ciudad Hidalgo.





Sobre temas de comercio exterior, se ha impartido 10 cursos en los que participaron alrededor de 300 micro y pequeños empresarios y representantes de grupos productivos rurales, con la finalidad de entablar relaciones comerciales duraderas.

Durante este año, Chiapas participó en tres ferias internacionales en Estados Unidos, Canadá y Guatemala, en las cuales 12 empresas chiapanecas tuvieron la oportunidad de exponer sus productos y establecer relaciones comerciales con empresas de estos países. Se visitaron 20 de las más importantes ferias internacionales y misiones comerciales realizadas en México, Estados Unidos, Europa y Centroamérica. Como resultado de lo anterior, más de 25 empresas de nuestro estado ya están negociando contratos de venta con compañías extranjeras.

Se instrumentaron programas de mediano y largo plazos; con el primero se pretende facilitar el acceso de empresas a mercados no tradicionales de exportación, crear una plataforma estadística especializada a escala estatal de comercio exterior y promover la diversificación de oferta exportable del estado; en el largo plazo, los objetivos con colaborar en la atracción y canalización de inversión extranjera con el fin de desarrollar y aprovechar el amplio sector comercial.

Actualmente el gobierno cuenta con dos representaciones en las ciudades de Fort Worth, Texas y Santa Ana, California, en los Estados Unidos; en las que se han realizado dos misiones comerciales y donde se promocionaron nuestros productos y captaron oportunidades de negocios para los chiapanecos.

Uno de los compromisos centrales de este gobierno es el desarrollo y fortalecimiento del sector empresarial, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, por ello se han diseñado estrategias dirigidas a incrementar su productividad y competitividad, a través de la asistencia técnica, capacitación y financiamiento.

Bajo este esquema, con una derrama económica de 3.9 millones de pesos, se benefició a 2,658 productores indígenas a través de la asistencia técnica para la ejecución de seis proyectos productivos de café, palma camedor, miel, litchi y papaya maradol; además se realizó el seminario de capacitación en comercialización de productos agroecológicos, con la asistencia de 500 productores de seis grupos.





De igual forma y, con la finalidad de mejorar la producción artesanal del estado, se han implementado cursos de capacitación, asesoría y evaluación productiva, en beneficio de 7,810 artesanos de las regiones Altos, Selva, Fronteriza, Norte y Centro.

Se implementó el programa de capacitación empresarial único en su género, denominado Crédito para tí, el cual ha capacitado a 800 empresarios en el estado a través de cámaras empresariales, uniones de crédito, entidades de fomento privadas y gubernamentales, dicho programa tiene como objetivo que el empresario conozca los beneficios de ser sujeto de crédito, así como la gran responsabilidad social en el buen uso y reintegración del mismo. Por otro lado, se instrumentó una herramienta práctica para los sectores industrial, comercial y de servicios, consistente en 117 guías empresariales gratuitas, orientadas a facilitar el establecimiento de negocios en Chiapas; de igual manera, se promovió la inscripción de empresas chiapanecas al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), lográndose a la fecha la incorporación de 4,125 negocios, de los mas de 625,000 registrados en el padrón a nivel nacional.

Con el objeto de promover la competitividad de los comerciantes de nuestro estado, mediante el impulso a la capacitación y remodelación de los establecimientos comerciales, así como apoyar a todas aquellas personas interesadas en iniciar la operación de un negocio, se han realizado 32 cursos Promode que han tenido como resultado la capacitación de 329 empresarios y la formación de 77 instructores, en los municipios de Tuxtla Gutiérrez, Tapachula, Cintalapa, Berriozábal, Palenque, San Cristóbal de las Casas Tonalá, Huixtla y Comitán.

Para lograr mayor competitividad global en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como fomentar el desarrollo de los sectores estratégicos y apoyar los esfuerzos de nuestras comunidades, se proporcionaron 1,449 asesorías financieras a 5,186 personas interesadas en obtener crédito; se apoyó con 179 análisis financieros a 1,162 personas de los municipios de Tuxtla Gutiérrez, Jiquilipas, Simojovel, Acapetahua, Berriozábal, Suchiapa, Coapilla, Chiapa de Corzo, Cintalapa, Ocozocoautla, Villa Corzo, Ixtacomitán y Comitán de Domínguez, para la operación de proyectos de diversos giros comerciales, industriales y de servicios; se impulsaron 1,629 gestiones de tramites empresariales ante dependencias federales, estatales, organismos privados e instituciones financieras, favoreciendo a un total





de 305 empresarios a través del Fondo de Financiamiento para las empresas de solidaridad del sector artesanal de Chiapas (FOFESSA), se otorgaron recursos por la cantidad de 9 millones de pesos, en beneficio de 1,758 familias, generando con ello 4,046 empleos directos, distribuidos en las nueve regiones económicas y en los sectores comercio, industria, artesanías y servicios; en este sentido y con la finalidad de seguir fortaleciendo las capacidades productivas, el gobierno logró incrementar el patrimonio del fideicomiso en 76% mas, con relación al registrado al inicio del ejercicio.

En este orden, a través del fideicomiso para el desarrollo industrial de Chiapas (FIDEIN), se logró conformar el fondo de garantía que permitió obtener de la banca de desarrollo, una suma de 22.8 millones de pesos para la puesta en marcha de maquiladoras ubicadas en los municipios de Cintalapa y Comitán.

Los gobiernos estatal y federal, en conjunto con el sector privado, lograron establecer un convenio de colaboración en el marco de los fondos de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa (FAMPYME) y fondo de fomento a la integración de cadenas productivas (FIDECAP), el cual permitió conformar una mezcla de recursos por 100 millones de pesos, fortaleciendo los fondos de fomento Fofessa, Fonajech y Fidein, así como desarrollar las capacidades exportadoras, a través de programas integrales coordinados por el COFOCE, lo que permitirá impulsar la competitividad en nuestros empresarios, desde la capacitación hasta la puesta en marcha de sus empresas.

El sector artesanal en Chiapas es uno de los mayores generadores de empleo, principalmente en comunidades indígenas, por lo que con el objetivo de apoyar integralmente a los artesanos desde la etapa de la producción hasta la comercialización de sus productos, se implementó el programa Yabtel C' Abal o manos que trabajan, a través de microcréditos, con lo que se logró apoyar a 6,978 artesanos, mediante 230 créditos, que representó una inversión de 2.5 millones de pesos.

En materia de financiamiento a proyectos productivos del sector social, a través del Fondo nacional de apoyo a empresas sociales se financiaron 489 proyectos, con un monto de 18.2 millones de pesos, en beneficio de 28,578 socios; se prevé que con estos proyectos se conservarán y generarán 15,086 empleos.





Para concretizar iniciativas de negocios, los empresarios chiapanecos dispusieron de recursos a través de nacional financiera del orden de los 150 millones de pesos; impulsando de esta manera a 520 empresas, de las cuales, 469 corresponden al sector industrial, 37 al de comercio y 14 a servicios.

#### **EL SECTOR TURISMO<sup>42</sup>**

El sector turismo es una prioridad para el país y para Chiapas, la oferta turística mundial se ha especializado y sofisticado. Como respuesta, han surgido nuevos segmentos de mercado y los destinos turísticos se han adecuado, ofreciendo atractivos adicionales al concepto tradicional de "sol y playa". Entre los viajeros se manifiesta una preferencia por el ecoturismo, el turismo de aventura y el turismo cultural; realidad que coloca a Chiapas ante la oportunidad de generar un aprovechamiento adecuado de los recursos naturales y del patrimonio cultural e histórico y, al mismo tiempo, abrir caminos para definir una política firme, decidida y de largo plazo en torno a la protección de sus atractivos y a la generación de una cultura turística de mayor impacto socioeconómico.

Por lo anterior el turismo se debe convertir en el recurso por excelencia para impulsar el desarrollo estatal, al consolidar una oferta turística competitiva que posicione al estado de Chiapas en los mercados mundiales como un destino único y diferente.

Chiapas posee una oferta de alrededor de 11,500 cuartos de hospedaje y mas de 650 establecimientos de alimentos y bebidas con calidad turística, cinco aeropuertos nacionales y uno internacional, una red de carreteras que permite arribar a los principales sitios turísticos. 12 arrendadoras de autos, 19 transportadoras turísticas y 109 agencias de viajes. Para 230,000 personas, nuestra industria hotelera representa su medio de vida.

La afluencia turística ha tenido una evolución creciente que ha repercutido favorablemente en la economía de cada uno de los principales destinos turísticos del estado. Mientras que en el 2000 se registró un promedio de 300,000 turistas nacionales y extranjeros que generaron una derrama económica de 167.9 millones de dólares, 49% mas de lo que genera la actividad cafetalera, los indicadores de este año muestran que la afluencia turística va en crecimiento. Esta se distribuye esencialmente en tres circuitos: cerca de 350,000 personas

---

<sup>42</sup> IBIDEM, pp. 279-288





han preferido visitar las zonas arqueológicas y practicar el turismo de aventura y el ecoturismo en la región de la selva lacandona; en la costa de Chiapas, solamente en la semana mayor, alrededor de 80,000 personas practicaron el turismo recreativo y, en la región central de la entidad, alrededor de 700,000 personas visitaron ciudades coloniales y pueblos indígenas.

Para alcanzar los objetivos encaminados a la consolidación del turismo como actividad económica, preponderante y productiva en Chiapas, las acciones prioritarias del 2001 se centraron en dos grandes vertientes: el mejoramiento de la infraestructura carretera y aeroportuaria y a construcción de infraestructura turística complementaria, acorde con la demanda del turismo nacional e internacional y basada en principios de sustentabilidad económica, ecológica y social. Otra línea de acción estratégica para incrementar las corrientes turísticas hacia nuestra entidad, es la promoción de los atractivos turísticos de Chiapas en los principales mercados emisores; campaña que hoy capitaliza la nueva percepción que prevalece en los ámbitos nacional e internacional sobre nuestra entidad.

A partir de la vocación turística que caracteriza el estado y con la decisión de hacer de ella una herramienta firme para la reconversión económica que exige un estado moderno, este año se destinaron recursos por la cantidad de 48.5 millones de pesos para financiar políticas de impulso al sector, incrementado la inversión mediante los diferentes convenios de coordinación suscritos con la federación y la entidad.

Se han planteado estrategias de corresponsabilidad para las instituciones del sector público, las organizaciones sociales, ciudadanas y de la iniciativa privada, establezcan acuerdos y compromisos serios para la edificación de un nuevo escenario para Chiapas; en este marco se integraron el patronato Pro-rescate y la conservación del cañón del sumidero; el patronato amigos Lagunas de Montebello; el convenio de colaboración institucional hotel seguro; el convenio de reasignación de recursos con el gobierno federal para la promoción y el desarrollo turístico, y el convenio de desarrollo social, para dotar de infraestructura básica a los principales centros turísticos.

Para analizar y definir mediante consenso los planes de desarrollos que permitan el aprovechamiento óptimo del potencial turístico del estado, se han conformado consejos consultivos turísticos regionales, incorporando a los empresarios del sector.





El gobierno tiene como propósito desarrollar integralmente la zona de monumentos arqueológicos de Chiapas; para ello cuenta con un fideicomiso en el que se establecieron las bases y lineamientos de coordinación entre instituciones, las cuales deben trabajar con todos los medios a su alcance en la conservación, investigación, protección y desarrollo de nuestro patrimonio histórico; esto significa crear infraestructura y servicios básicos y también que, por primera vez, los sitios históricos de Chiapas con reconocimiento mundial, podrán ser promovidos y se ubicarán en el nivel de competencia que les corresponde en los mercados turísticos.

A pesar de la potencialidad de sus recursos naturales y culturales, Chiapas es el estado con menor grado de desarrollo del país. El sector empresarial turístico representa una de las más sólidas alternativas para elevar su grado de desarrollo económico en relación con el resto de nuestra nación, ya que aporta en cadena los recursos necesarios para el crecimiento de otros sectores. Adicionalmente, el desarrollo de la actividad turística exalta los valores culturales de nuestro pueblo.

Como se ha planteado en las estrategias para el desarrollo del sector turístico, se están impulsando acciones de restauración y mejoramiento integral de las ciudades y los poblados tradicionales del estado, Así como la creación de circuitos turísticos que, a partir de su riqueza arquitectónica, contribuyen a fortalecer y transformar las actividades socioeconómicas de las diversas regiones de Chiapas.

El fomento de la actividad turística es también una importante alternativa de desarrollo socioeconómico para las comunidades con mayor rezago social; por ello se están mejorando los atractivos turísticos populares de la entidad.

En este sentido, con recursos del programa empleo temporal y con el apoyo de los recursos otorgados por la Secretaria de Turismo de la federación, se ejecutan las obras de infraestructura básica en el embarcadero Dr. Belisario Domínguez, en Chiapa de Corzo: los Lagos de Montebello, en la Trinitaria; las Grutas de guaymas en Villafores, y el Palmarcito, en Pijijiapan; al concluir su ejecución, estas habrán generado mas de 54,000 jornales para el empleo directo de 634 personas, de las cuales 29% son mujeres.

Para incorporar a las organizaciones sociales en la operación y cuidado de los centros turísticos, se construyen restaurantes, cabañas y otros servicios en la cascada el chiflón, en





Tzimol, y el gancho en Suchiate; acciones que permiten la creación de empleos permanentes en la propia localidad y la impartición de asesorías administrativas, contables y jurídicas necesarias para impulsar a los involucrados como empresarios turísticos.

Para que los diversos grupos sociales de Chiapas tengan acceso al extenso patrimonio turístico del estado, se han implantado recorridos de interés turístico y cultural al interior de la entidad, beneficiando a más de 1,500 personas.

Una atención profesional y cordial de parte de quienes se desempeñan en el sector turismo es indispensable para que quienes visitan nuestro estado prolonguen su estadía o retornen. En este sentido, el gobierno ha impartido cursos dirigidos a personal operativo y gerencial, especialmente del servicio público, en beneficio de 3,114 personas vinculadas con el sector. De igual forma, han tratado de crear conciencia entre la niñez chiapaneca sobre la importancia que tienen la conservación y la difusión de nuestros atractivos turísticos naturales y culturales; por lo que se promueve con método y sistema, la vinculación entre los sectores de educación, cultura y turismo, logrando impartir pláticas de cultura turística escolar a cerca de 2,000 niños de escuelas primarias.

Son prioritarias las relaciones interinstitucionales entre el sector turismo y las instituciones educativas de los niveles medio superior y superior. En consecuencia, se signaron convenios de colaboración con la Universidad Autónoma de Chiapas, el Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Chiapas y la Universidad del Valle de México.

Se ha considerado también como instrumento importante para prolongar la estadía del turista, el fortalecimiento de los servicios y la atención que se brinda a los visitantes. Con este propósito se instalaron señalamientos en tramos carreteros y sitios turísticos y se ha brindado apoyo turístico y mecánico a aproximadamente 22,000 personas, con las patrullas de las ángeles verdes.

A través de los módulos de información ubicados en diversas regiones del estado, se dió atención a más de 74,000 turistas nacionales y extranjeros; mientras que el programa paisano ofreció sus servicios a 26,000 compatriotas que ingresaron al país por la frontera de Chiapas.





Con el objetivo de sensibilizar al sector hotelero sobre el valor de su participación en la generación de los indicadores estadísticos, se realizaron una serie de reuniones de trabajo en las ciudades de san Cristóbal de las Casas, Palenque, Comitán, Tapachula y Tonalá.

La vinculación efectiva con el proceso de evolución del sector turístico se ejecutó en el proyecto editorial de la revista El Turistero, de periodicidad bimensual, con un tiraje acumulado de 4,500 ejemplares.

Con la finalidad de dar a conocer nuestro potencial turístico, incrementar la afluencia, la captación de divisas y la generación de empleos, se realizaron mas de 164,000 unidades promocionales, como la publicación de inserciones en revistas especializadas, la difusión de campañas en radio y televisión, y la producción de videos, entre otras, para difundir y comercializar nuestra oferta; asimismo, se distribuyeron mas de 313,000 unidades de material promocional, dirigidas a empresas del ramo publicitario.

La promoción vía radio y televisión se ha realizado a través de una campaña publicitaria denominada Chiapas es para vivirlo, que se transmite a nivel nacional en 289 radiodifusoras y 89 televisoras oficiales y comerciales, con una cobertura de 1,156 impactos diarios en radio y 356 en televisión. Esto se ha logrado gracias al apoyo gratuito que otorga RTC a través del convenio establecido con la SECTUR, lo que significa tener presencia en los principales medios de comunicación a nivel nacional y ubicarnos como el estado con mayor cobertura en publicidad turística.

Para diseñar los programas de promoción de manera coordinada con los hoteleros de las regiones del estado, se encuentra en proceso de conformación el Fideicomiso para la promoción y difusión turística de la entidad, con recursos provenientes del impuesto del 2% al hospedaje.

Para generar y fortalecer las corrientes turísticas hacia Chiapas, se ha requerido de una serie de acciones e inversiones económicas y del esfuerzo compartido entre todos los niveles de gobierno y la iniciativa privada que permitan comercializar la oferta turística e incrementar la derrama económica en el estado.

En este sentido, hemos participado en los principales foros turísticos y eventos de comercialización del ámbito internacional en Madrid, España; Milán, Italia; Berlín, Alemania; Dallas, Fort Worth y Houston, en Texas, Estados Unidos; Río de Janeiro, Porto





Alegre, Curitiba y Sao Paulo, en Brasil; Buenos Aires, Argentina; Montreal, Canadá, los resultados han sido satisfactorios: se hicieron contacto con mas de 3,750 personas, entre prensa especializada y representantes de importantes empresas mayoristas, interesadas en comercializar los productos turísticos de Chiapas.

Otra forma de comercializar la oferta turística ha sido participando en eventos nacionales con proyección internacional como el Viki-Huic Turístico Mundo Maya, el XXVI Tianguis Turístico, el proyecto cultural Vive Chiapas, la Expo Aventura y Ecoturismo, el Primer Congreso Nacional de Turismo, el Trade Show, la XII Caravana Turística, y el Congreso Internacional del Mundo Maya, celebrado en Chiapas.

En estos foros se contó con la decida participación de mas de 132 prestadores de servicios turísticos chiapanecos, quienes realizaron directamente la comercialización de sus productos ante mas de 14,900 representantes de agencias de viajes mayoristas, tour operadoras y prensa especializada.

El turismo regional interno representa una alternativa generadora de derrama económica. Por esta razón se impulsó la promoción de la oferta turística en las principales ferias estatales de gran tradición, estableciendo contacto con 10,030 personas interesadas en conocer los atractivos turísticos del estado.

Como resultado de la promoción y comercialización de la oferta turística de Chiapas en eventos nacionales e internacionales, se realizaron por el interior del estado viajes de familiarización con grupos de empresas comercializadoras de turismo y prensa especializada procedentes de Estados Unidos, España, Italia, Inglaterra, Brasil, Argentina, Australia, Alemania, el Salvador, y del interior de la República Mexicana.

Mediante el contacto directo con estas instancias se ha propiciado la difusión gratuita de la oferta turística en diversos medios impresos y televisivos nacionales e internacionales. Destaca la publicación de inserciones en New Woman magazine, del Reino Unido; Travel Automivile and Sport, de Estados Unidos; revista Guilliver, de Italia; y entre las publicaciones periódicas nacionales, el Universal, el Sol de México, Mi Ambiente, Uno Mas Uno y Geomundo.

En el ámbito de la televisión extranjera ha apoyado el canal 7 de Australia; Marco Polo, de Italia; el programa Explorando, de Disney Channel en Estados Unidos; Aventuras de





Reanta Falzoni, en los canales ESPN y el canal 21 de Brasil; mientras que a nivel nacional lo hicieron Al fin de Semana, de Televisa; y Cada Mañana de TV Azteca.

Se quiere promover la llegada de inversiones de la iniciativa privada al turismo; para ello se construyen las bases y las condiciones de desarrollo que garanticen la seguridad de los inversionistas nacionales interesados en el sector. Mediante la inversión de la iniciativa privada se podrán instrumentar proyectos estratégicos que logren incrementar las noches de pernocta en los principales destinos turísticos y que generen más fuentes de trabajo para mejorar la calidad de vida de los chiapanecos.

Se han recibido a personalidades de la cúpula empresarial y a funcionarios federales, con los cuales se establecen convenios de desarrollo turístico.

Se obtuvo la autorización del congreso del Estado para desincorporar del patrimonio estatal el predio El Jardín, el cual será parte complementaria de la superficie total que ocupará la zona de amortiguamiento del proyecto Parque Ecoturístico Cañón del Sumidero.

El mercado ligado a los encuentros de negocios es otra alternativa que ofrece el sector turístico y que ha impulsado la creación de infraestructura para el desarrollo de congresos y convenciones. Prueba de ello es la exitosa realización de congresos, con una afluencia de más de 7,400 visitantes.

La contaminación de los cuerpos de agua en diversos puntos de la geografía chiapaneca tiene un efecto negativo sobre la imagen turística de nuestro estado, pero sobre todo puede llegar a causar daños irreversibles en el equilibrio ecológico. Por esta razón, se han efectuado importantes campañas de limpieza, instalación de colectores de basura y foros para la conservación ambiental en los que se ha contado con el apoyo interinstitucional de prestadores de servicios, ayuntamientos, instituciones públicas, educativas, organismos no gubernamentales y comunidades del sector social que administran algunos centros ecoturísticos.

Se ha puesto énfasis en la limpieza permanente del área navegable del Cañón del Sumidero, con la finalidad de mantener libre de basura la superficie y márgenes del río Grijalva y ofrecer un recorrido digno a los turistas locales, nacionales e internacionales que visitan este importante atractivo natural. Un indicador que refleja la gravedad de la contaminación en este afluente es la cantidad de desechos orgánicos e inorgánicos que se ha extraído la





cual asciende a 5,000 toneladas de desechos de madera, 17,253 costales con plásticos y 951.5 toneladas de lirio acuático.

Para intensificar estas acciones, se encuentra en proceso la adquisición de equipo especializado para agilizar las labores de limpieza. Además, se espera: que con la construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales en Tuxtla Gutiérrez, Chiapa de Corzo y Acala, el problema se reduzca significativamente.

El turismo es una actividad que apoya a diversos sectores productivos, genera recursos y, sobre todo, beneficia a un gran segmento de la sociedad chiapaneca que directa o indirectamente pertenece a este sector.



---

## CAPITULO 4

"Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó  
alguna vez una decisión valiente."

Peter Drucker

➤ *ABORDAJE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN*

---





#### **4.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Aun cuando se hace necesaria una investigación de campo lo más completa posible se considera que no sería factible llevar a cabo un trabajo de esa magnitud, abarcando a todo el sector empresarial chiapaneco, inclusive el ubicado en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, por la falta de disponibilidad de los recursos que se harían necesarios para el caso; se ha tomado la decisión de investigar un solo sector para efectos prácticos de la investigación y poder aplicar una muestra estratificada representativa y suficiente, donde se incluyan estadísticamente, empresas de diferente magnitud (micro, pequeñas, medianas y grandes), para que se facilite la definición de los niveles de competitividad de las mismas, así como su potencial en el mercado, y así inferir sobre la situación mercadológica de los demás sectores productivos de la ciudad y del Estado:

Por tal razón, se selecciona al sector hotelero de la ciudad, haciendo una investigación de la situación actual de la función mercadológica de los diversos hoteles ubicados en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, en el año 2003, con el propósito de demostrar la importancia que reviste el desempeño de ésta función tomando como ejemplo a este grupo de empresas en virtud a que está integrado por negocios categorizados según los servicios que ofrecen a sus clientes.

#### **4.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los objetivos de la investigación son los resultados que se desean alcanzar en un determinado tiempo, en los que se establecen la manera clara y específica los alcances del estudio realizado en la problemática planteada.<sup>43</sup>

Los objetivos que se pretenden alcanzar en esta investigación son los siguientes.

##### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar y evaluar los niveles de desempeño de la mercadotecnia de la empresa chiapaneca, para conocer su situación competitiva actual y futura en el mercado.

---

<sup>43</sup> IBIDEM, P. 11



### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Determinar la importancia que los directivos asignan al área de mercadotecnia en los resultados esperados y obtenidos de la empresa.
2. Evaluar el logro de los resultados esperados de la empresa (nivel de eficacia)
3. Precisar el nivel de aprovechamiento de los recursos de la empresa (nivel de eficiencia).
4. Clasificar a la empresa chiapaneca según los diversos grados de efectividad que se logran al combinar niveles de eficacia y eficiencia de su mercadotecnia.
5. Investigar cuáles son los activos de mercadotecnia que mas influyen en el logro de sus objetivos empresariales.
6. Determinar el grado de formalidad en la planeación de la mercadotecnia del sector productivo en Chiapas.
7. Definir y clasificar el nivel competitivo de la empresa.
8. Analizar cuáles son las funciones mercadológicas que la empresa chiapaneca utiliza, de manera integral o separada.
9. Definir si el empresario o directivo chiapaneco estaría dispuesto a recibir asesoría en el área mercadotécnica a través de la vinculación Universitaria con el sector productivo.

### **4.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES.**

#### **HIPÓTESIS, SUPUESTOS BÁSICOS O PREMISAS.**

A continuación se presenta la formulación de la hipótesis de esta investigación:

**“El nivel de desempeño de la función mercadológica de la empresa chiapaneca determina su grado de competitividad en el mercado”**





### **SUPUESTOS BÁSICOS O PREMISAS.**

La hipótesis formulada tiene su sustento en la premisa administrativa de que, la forma en que se coordinen las funciones en el área de mercadotecnia, obteniendo resultados eficaces y eficientes, será la causa principal de la efectividad de esa gestión, por lo que es factor muy importante la concientización de los empresarios y directivos responsables de esa función, haciéndose indispensable analizar y evaluar los niveles de efectividad de la misma. En la práctica no se le ha dado la importancia debida a esta función, probablemente por el desconocimiento de las herramientas de análisis estratégico de la mercadotecnia, por ello se considera como una premisa válida el que a través de este trabajo se den a conocer de manera integral, las técnicas que son planteadas en diversas bibliografías relacionadas con el tema.

### **DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES**

Con la finalidad de evaluar adecuadamente los resultados de la investigación se hace conveniente determinar y definir las variables, tanto conceptualmente, como de manera operacional de la hipótesis planteada.

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE.-**

**“El nivel de desempeño de la mercadotecnia de la empresa”**

#### **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

Capacidad y habilidad para lograr los objetivos de mercadotecnia de la empresa y la capacidad para optimizar el uso de los recursos aplicados a esta función.<sup>44</sup>

#### **DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

Análisis y evaluación de las fortalezas y/o debilidades de la empresa, análisis de los reportes de resultados obtenidos en las distintas funciones de mercadotecnia, comparados con los objetivos de las mismas y los estándares establecidos comparados con el uso de los recursos aplicados.

<sup>44</sup> Montaña, Agustín; *Administración de la Producción*, Ed. Trillas, 1988, p. 30

**Dichos reportes pueden ser:**

- Participación en los mercados
- Volúmenes de ventas (por región, por producto, por vendedor, etc.)
- Tendencias de crecimiento (global, por segmentos, por producto, etc.)
- Márgenes de beneficios (por región, por producto, por vendedor, etc.)
- Gastos de ventas
- Gastos promocionales
- Gastos administrativos
- Gastos de distribución
- Gastos financieros
- Gastos de investigación.

**Las fortalezas y/o debilidades de la empresa en lo que respecta a la función  
mercadológica pueden ser:**

- Valor de la marca
- Valor de la comunicación (impacto publicitario)
- Valor de la participación en el mercado
- Valor de la red de distribución
- Valor de los niveles de lealtad
- Valor de las relaciones con la clientela
- Orientación de la Dirección de la Empresa hacia el mercado.
- Implicación de la Dirección en la mercadotecnia.
- Cultura organizacional con enfoque mercadológico.
- Servicios al cliente.
- Conocimiento del mercado y conducta del consumidor.
- Innovación y creatividad.
- Capacidad del personal.
- La formalidad y objetividad de sus planes y decisiones.
- El conocimiento de sus productos y servicios, actuales y potenciales.
- Conocimiento detallado del alcance de sus resultados (eficacia)
- Conocimiento detallado del aprovechamiento de sus recursos (eficiencia)





## **VARIABLE DEPENDIENTE**

**“El grado de competitividad de la empresa en el mercado”.**

### **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

Es la capacidad competitiva que tiene la empresa en relación con las demás empresas que participan en el mismo mercado.<sup>45</sup>

### **DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

Acciones en las que la empresa actúa con ventaja o desventaja competitiva, tales como las siguientes variables mercadológicas:<sup>46</sup>

- Calidad de sus productos
- Nivel de precios
- Servicios que presta
- Participación relativa en el mercado
- Imagen de la empresa
- Imagen de los productos
- Capacidad de distribución
- Capacidad de abastecimiento
- Lealtad de los clientes.
- Los resultados obtenidos en general.

## **4.4. ELECCIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN<sup>47</sup>**

Para abordar el objeto de investigación en referencia se debe tener conocimiento claro y preciso de los instrumentos de análisis e interpretación de distintos parámetros o indicadores económicos y de productividad de las empresas, para tal fin se requiere la utilización de una metodología de investigación, tanto secundaria como de campo, para que

<sup>45</sup> Op. Cit. (20), Alvarez Torres, Martín, p 101

<sup>46</sup> Porter, Michael; *La ventaja competitiva*, edit. ECCASA, México, 1998, pp 53-56

<sup>47</sup> Hernández Sampieri, Roberto y otros; *Metodología de la Investigación*, edit. McGraw Hill, México, 1997 pp 57-73

a través de la aplicación del método científico se pueda inferir sobre el tema planteado, para tal fin se hace conveniente realizar una investigación exploratoria preliminar, pero en esencia, en este caso se trata de una investigación descriptiva o de diagnóstico para reconocer diversas características empresariales que identifiquen las perspectivas competitivas de los negocios, así como también es explicativa sobre las variables que se utilizarán para este análisis; es decir, es necesario combinar mas de un tipo de investigación conforme se profundice más en la problemática planteada.

#### **4.5. SELECCIÓN DEL UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.<sup>48</sup>**

En este trabajo se tomará como universo de investigación al sector hotelero ubicado en Tuxtla Gutiérrez, por ser uno de los sectores que más participa en la afluencia comercial, según datos obtenidos del anuario estadístico del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, del año 2002.

Para efectos de factibilidad se puede determinar una muestra representativa por medio de la fórmula para el cálculo de muestras de poblaciones finitas<sup>49</sup>.

Donde:

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

n = muestra

N = universo

d = varianza (margen de error)

Sin embargo, con el objeto de tener una mayor precisión en la información recabada, con el mínimo margen de error y la menor desviación posible, y debido a que se trata de una población o universo manipulable, se tomó la decisión de analizar a todo el sector hotelero de la ciudad en sus diversas categorías, que equivale a 69 establecimientos distribuidos y clasificados de la siguiente forma: 2 hoteles de “5 estrellas”, 4 de “4 estrellas”, 6 de “3 estrellas”, 20 de “2 estrellas”, 11 de “1 estrella” y 26 sin categoría; con la finalidad de que

<sup>48</sup> IBIDEM, pp207-228

<sup>49</sup> Vidal Alegria, José Radamed. *Guía Metodológica para seminario de tesis*, Facultad de Contaduría y Administración, UNACH, p. 26



se pueda mostrar la posición competitiva de éstos, agrupándolos según su participación relativa en el mercado.

#### **4.6. SELECCIÓN DE TÉCNICAS, DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y RECOPIACIÓN DE LOS DATOS.<sup>50</sup>**

La técnica de investigación de campo a utilizar será la encuesta, a través de dos instrumentos: cuestionarios y entrevistas.

Estos instrumentos son diseñados de acuerdo a los objetivos de la investigación y aplicados a los directivos y/o empresarios, de todo el universo, es decir, de todos los establecimientos ubicados en Tuxtla Gutiérrez.

En el cuestionario se utilizan preguntas dicotómicas, de opciones múltiples y una abierta y se diseñan 24 preguntas con el objeto de poder analizar y evaluar de una manera mas detallada el desempeño de la mercadotecnia de este sector y extrapolar con mayor inferencia estadística, hacia todo el sector productivo chiapaneco.

Sin embargo, es conveniente señalar que diversos autores recomiendan que los cuestionarios no sean muy extensos para evitar problemas en la recopilación de los datos, pero para efecto de esta investigación se tomó la decisión de diseñarlo de esta forma.

En la entrevista se hacen pocas preguntas abiertas, para efectos prácticos del procesamiento de los datos.

Se hizo una “prueba piloto”, tanto del cuestionario como de la entrevista para verificar su confiabilidad y eficacia y se hicieron los ajustes necesarios.

Para el análisis de la información obtenida se diseñan cuadros y gráficas para facilitar su interpretación y poder obtener conclusiones, mismos que se presentan en el capítulo 5.

Se anexan formatos de ambos instrumentos:

- **Cuestionario y**
- **Entrevista dirigida.**

En cuanto a la evaluación de la información recopilada a través del cuestionario, a continuación se presentan; el objetivo de la encuesta, los principios básicos que la

<sup>50</sup> Munch, Lourdes; *Métodos y Técnicas de Investigación*, edit. Trillas, México, 2000, pp. 54,55 y 62



- La tercera respuesta tiene una ponderación menor, con una calificación de 1 punto y corresponde a un escenario mercadológico con muchos problemas y se considera **“DEFICIENTE”**.

Por lo que se presenta la siguiente escala ponderativa:

| Apreciación | Grados | Cumplimiento |
|-------------|--------|--------------|
| Muy bien    | 3      | Hasta 100%   |
| Aceptable   | 2      | Hasta 80%    |
| Deficiente  | 1      | Hasta 60%    |

Esta ponderación permitirá analizar y evaluar el desempeño mercadológico de las empresas objeto de estudio.

Las cinco preguntas restantes tienen la finalidad de recabar información complementaria.

#### **CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

Para conocer el índice de desempeño de mercadotecnia de la empresa, se suman los puntos de las respuestas dadas. La puntuación menor es 19 y la máxima 57. El siguiente cuadro le indica qué posición ocupa la empresa en el índice de desempeño de mercadotecnia al evaluar, de la pregunta No. 1 hasta la No. 19.

Se incluyen 5 preguntas más (de la No. 20 a la No. 24), con la finalidad de obtener algunas conclusiones adicionales, pero sin ninguna ponderación en las respuestas, pero que servirán para definir más detalladamente la efectividad de las empresas en el mercado.

#### **EMPRESAS COMPRENDIDAS DENTRO DEL RANGO DE 19 A 31 PUNTOS: DEFICIENTE.**

En la empresa se utiliza la mercadotecnia solo como herramienta táctica (como “algo” que ayuda a vender lo que ofrecemos). La organización de mercadotecnia de la empresa requiere una revisión a fondo y, posiblemente, reformas muy profundas, con el fin de elevar su eficacia.





**EMPRESAS COMPRENDIDAS DENTRO DEL RANGO DE 32 A 44 PUNTOS: ACEPTABLE.**

En la empresa se comienza a percibir la mercadotecnia como un instrumento estratégico de la gestión de la empresa. Se debe mejorar en aquellas áreas que en el esquema de evaluación ha mostrado tener algunas debilidades.

**EMPRESAS COMPRENDIDAS DENTRO DEL RANGO DE 45 A 57 PUNTOS: MUY BIEN.**

En su empresa se hace un uso eficaz y estratégico de la mercadotecnia y se percibe como una parte importante de la gestión de la empresa. La preocupación se debe centrar en no desviarse de esa línea de actuación.

**Observaciones:**

En el capítulo V se presenta una descripción detallada de la situación actual de cada grupo de empresas con el análisis y la interpretación correspondiente de los factores clave que ayudan a definir y evaluar cada variable y a clasificar el desempeño mercadológico de la empresa chiapaneca, en lo particular en el sector hotelero en Tuxtla Gutiérrez, de acuerdo al marco teórico contextual del capítulo 3 de este trabajo

**Definición de criterios de apreciación:**

Para efectos de este trabajo de investigación, a continuación se definen en que condiciones, un factor o variable se considera, “muy bien” “aceptable” o “deficiente”, partiendo de la premisa de que los grados superiores corresponden a un mejor desempeño mercadotécnico y que los grados inferiores equivalen a un estado de deficiencia.

**Criterio de apreciación “muy bien”: 3 puntos por respuesta**

Se considera así cuando el factor a evaluar es superior o mejor que cualquier otro, que cumple en lo que se requiere, que no existe ningún problema y que inclusive puede excederse en ocasiones y que puede consolidarse y mantener un desarrollo sostenible.

### **Criterio de apreciación “aceptable”: 2 puntos por respuesta**

Tiene esta evaluación cuando dicha variable es igual al de la competencia que usualmente cumple pero rara vez se excede lo que se requiere, que existen ciertos problemas que deben solucionarse. Hay que mejorar para crecer.

### **Criterio de apreciación “Deficiente”: 1 punto por respuesta**

Se cataloga en este criterio cuando el factor evaluado no cumple con lo que se requiere, existen problemas críticos, que debido a su situación es prioritaria su solución para no caer en una crisis, implementando acciones inmediatas para mejorar su competitividad.

Cabe señalar que para la asignación de rangos en cada grupo de empresas, se toma el siguiente criterio: (57 puntos máximos) – (19 puntos mínimos), dividido entre 3 rangos, corresponden 12 puntos a cada rango, quedando de la siguiente manera: 1er rango: 19-31, 2º. rango: 32-44, 3er. rango: 45-57.

- En el primer caso, de los 19 puntos mínimos que una empresa investigada puede obtener con la ponderación de 1 punto en cada pregunta, se le asignan 12 puntos (6X2) más que corresponden a 6 posibles respuestas, con la ponderación de 2 puntos pero que representa un 27% del total de puntos del segundo grupo (12/44), quedando con un rango de 19 a 31 para las empresas catalogadas como **“Deficientes”**.
- En el segundo caso, a los 38 puntos que se pueden acumular con la ponderación 2 (19 X 2), se le adicionan también 12 puntos a partir del límite mínimo para quedar un rango entre 32 y 44 puntos en el grupo de las empresas que se catalogan como **Aceptables**. El límite mínimo de 32 puntos, equivale a restarle a 38 puntos, 6 posibles respuestas en la ponderación de 1 punto pero que solo corresponde a un 19% (6/31) de las catalogadas como deficientes.





- En el tercer caso, al límite mínimo siguiente que equivale a 45 puntos se le agregan 12 puntos para hacer un máximo de 57 puntos, formando el rango de 45 a 57, para catalogar al grupo con el mejor desempeño; **Muy bien.**

El límite máximo de este rango también es el producto de multiplicar el número de preguntas del cuestionario con la ponderación más alta, de cada pregunta, (es decir  $19 \times 3 = 57$  puntos). Así también, el límite mínimo de 45 puntos, equivale a 12 puntos menos del límite máximo por considerar 6 posibles respuestas con ponderación de 2 puntos ( $6 \times 29$ ) pero que solo representa el 27 % del total de puntos de segundo grupo, (12/44).

En cuanto a los factores considerados como determinantes operacionales tanto en la variable independiente como en la variable dependiente de la hipótesis planteada en este capítulo, se encuentran contemplados en el cuestionario correspondiente y se complementan con la entrevista, para poder alcanzar los objetivos, general y específicos previamente planteados, así como para comprobar si es válida o nula dicha hipótesis.

En lo concerniente a la entrevista, ésta se basa en lo siguiente:

1. Definición del objetivo correspondiente.
2. Formulación de 6 preguntas que sirven para complementar la información con base al criterio y la experiencia del encargado de la mercadotecnia de la empresa y
3. La ejecución de la misma.

La recopilación de los datos se hace de manera directa a través de la aplicación de la encuesta, por medio cuestionario y la entrevista dirigida antes descritos, previa cita con la persona mas indicada en cada empresa objeto de estudio, habiéndosele explicado el objetivo y la forma de llenado del instrumento de investigación, aclarando las dudas surgidas en dicho proceso de recopilación.

El siguiente paso corresponde al análisis e interpretación de la información procesada, misma que se detalla en el capítulo 5.



---

## CAPITULO 5

"Todos somos exploradores, cómo puede uno entonces pasarse la vida mirando una puerta sin abrirla."

Robert Ballard

➤ *PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN*

---



## **5.1 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Es necesario apuntar que una vez que se procedió determinar el número de cuestionarios a procesar, de acuerdo a los elementos tomados como muestra, que en este caso se decidió por el total de la población hotelera ubicados en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, que ascienden a 69 establecimientos, distribuidos en cinco grupos de categorías y un grupo más, no categorizado, que solo ofrece servicio de hospedaje.

Así también se codificaron las preguntas que en su mayoría son de escala de Likert en tres niveles de ponderación de mayor a menor importancia, para medir el desempeño de la mercadotecnia de las empresas investigadas.<sup>51</sup>

Para facilitar la graficación se asignan las siguientes claves:

- El nivel **"A"** como **"MUY BIEN"**
- El nivel **"B"** como **"ACEPTABLE"**
- El nivel **"C"** como **"DEFICIENTE"**

En el proceso de análisis de los datos, se utilizan cuadros de concentración con números absolutos y relativos a través del paquete Microsoft excel para windows 98, diseñando tablas de distribución de frecuencias y sus respectivas gráficas. Como complemento a los cuestionarios, se aplican entrevistas personales dirigidas, a los encargados de la mercadotecnia de las empresas, para conocer el criterio en cuanto a temas específicos de interés para esta investigación.

El análisis estadístico se realiza por medio de la tabulación absoluta y relativa o porcentual en cada una de las preguntas con sus respectivas gráficas. Posteriormente se evalúan cada una de las mismas en sus diferentes escalas para poder determinar el nivel de desempeño de la mercadotecnia de la empresa, agrupándolas según los resultados de cada una éstas. Ver anexo del capítulo.

<sup>51</sup> Zorrilla Arena Santiago; *Introducción a la Metodología de la Investigación*, Edit. Aguilar León, México 1988, p 194



Así también se analizó la información recabada en las entrevistas, la cual se incluye en el siguiente apartado.

Los modelos de cuestionario y entrevista se presentan en anexos, del capítulo 4.

## 5.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En este punto se hace una descripción específica de acuerdo con los análisis realizados de cada una de las preguntas y respuestas del cuestionario y de la entrevista aplicados en la investigación de campo, llegando al siguiente análisis e interpretación de los resultados obtenidos.<sup>52</sup>

### *EMPRESAS CON DESEMPEÑO MERCADOLÓGICO UBICADAS EN EL RANGO DE 19 A 31 PUNTOS CATALOGADAS COMO DEFICIENTES.*

Existe un grupo mayoritario de 54 empresas que equivalen al 78.3% del total que presentan estas características que se consideran **deficiencias mercadológicas**:

- En el 63.8% de las empresas, los directivos dejan en manos de los vendedores o del área de ventas y mercadotecnia, la orientación hacia el mercado.
- En el 71% de los negocios, la gerencia tienen otras prioridades que consideran mas importantes y dejan hacer a los encargados de la mercadotecnia. No hay conciencia de la importancia de la mercadotecnia.
- En el 73.9% de los casos, solo el personal que está directamente implicado en las actividades comerciales, o en algunas empresas, solo la mitad aproximadamente participa en la función mercadológica. No existe una cultura orientada hacia el mercado.

<sup>52</sup> IBIDEM pp 241-254





- En el 60.9% de los negocios, a las quejas de los clientes se les dan largas y no hay una solución justa. No existe calidad en el servicio.
- El 79.7% de las empresas nunca ha realizado una investigación a fondo y solo en algunos casos, se llevó a cabo alguna investigación desde hace mas de dos años. No conocen su mercado y su empresa de manera analítica.
- El 85.6% de las empresas no ha lanzado nuevos productos o servicios, nunca o desde hace muchos años. No existe inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos.
- En el 82.6% de las empresas, nadie ha desarrollado productos o servicios nuevos o reactiva los viejos y solo en algunos casos, los desarrolla el personal técnico. No hay innovación ni se fomenta la creatividad.
- En el 82.6% de los negocios solo esporádicamente se programan cursos aislados de capacitación y los vendedores y empleados aprenden sobre la marcha. No hay formación.
- En el 81.2% de las empresas, atiende a una clientela tradicional o a quien sea. No hay crecimiento en el mercado.
- En el 82.6% de los negocios, solo los vendedores se encargan del seguimiento al cliente. No existe una cultura de servicio posventa.
- El 82.6% no tienen una estrategia clara o no existe y en algunos casos, solo representa la continuación de una estrategia tradicional e inadecuada. No existe una adaptación al medio ambiente de la empresa.



- En el 91.3% de los casos, las decisiones de la empresa se basan en la experiencia y solo algunas formulan algún plan de acción preparado por el departamento de ventas. Se basan en lo intuitivo más que en la objetividad.
- En el 84.1% de los negocios solo los altos directivos conocen los planes de la empresa. No existe un sistema de comunicación integral, vertical y horizontal.
- El 69.6% de los negocios no cuentan con estrategias alternas por lo que en caso de que no funcione lo previsto, la planificación se desecha y los problemas que surjan se intentarán resolver. No existe un plan formal de la mercadotecnia.
- En el 88.4% de las empresas, no existe la conciencia de generar beneficios a largo plazo y tampoco el deseo de cambiar, solo en algunos casos en forma embrionaria. Viven al día con sus resultados y no hay visión de negocio.
- El 82.6% de los directivos no conocen a detalle el desempeño en las ventas y solo les interesa que el resultado global sea satisfactorio. Lo analizan de manera superficial. Es decir, no saben definir con claridad cuáles son los productos o servicios que más participan en el mercado y cuál es su tasa de crecimiento (productos: estrellas, vacas de efectivo, incógnitas o perros), quiénes son sus mejores clientes, sus mejores segmentos del mercado, etc.
- El 60.9% de las empresas solo alcanzan el 60% de sus objetivos, es decir, existe un alto grado de ineficacia de sus resultados.
- El 71% de los negocios solo aprovecha el 60% de sus recursos utilizados obteniendo con esto, un alto grado de ineficiencia, afectado considerablemente su rentabilidad por ser poco productivas y si se combinan estos resultados con los del punto anterior, se puede inferir que éstas empresas poca efectividad, por tal razón se hace evidente su mal desempeño mercadológico.





## **RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

En términos generales, el empresario o ejecutivo de este grupo de empresas respondió a 6 cuestionamientos relacionados con el desempeño mercadológico al aplicar la entrevista.

### **1. Enfoque básico con que se aplica la función de mercadotecnia:**

- no existe una clara comprensión de los segmentos del mercado, sus características y tendencias, patrones de comportamiento y compra, niveles de lealtad, aspectos demográficos.
- No se prevé el comportamiento de la competencia, sus estrategias y sus productos
- No se toman en consideración los factores del entorno.

### **2. Objetivos específicos de mercado:**

- no se establecen siempre objetivos de mercados, rentabilidad, volumen de ventas, etc.
- No se saben las metas específicas con fechas de consecución.

### **3. Estrategias generales de acción:**

- no se formulan estrategias con claridad y de forma explícita.
- No se prevé la combinación de las variables controlables tales como producto, precio, distribución y promoción

### **4. Programas de acción específicos:**

- no se incluyen programas de acción con base en las estrategias
- no se asigna la responsabilidad de la realización de cada tarea a una persona específica.
- No se establecen fechas específicas para el cumplimiento de las tareas.

**5. Beneficios esperados comparados con los resultados obtenidos:**

- no siempre se obtiene un nivel de rentabilidad aceptable a nivel global y por productos y servicios.
- No existe estabilidad en las ganancias de cada producto o servicio

**6. Mecanismos de control que se implementan:**

- no existen mecanismos de control que permitan vigilar la implantación de los planes de una forma regular.
- No incluyen programas de contingencia para afrontar situaciones que no se comporten de acuerdo con el plan diseñado inicialmente.

***EMPRESAS CON DESEMPEÑO MERCADOLÓGICO UBICADAS EN EL RANGO DE 32 A 44 PUNTOS CATALOGADAS COMO ACEPTABLES.***

Existe un segundo grupo de empresas que representa el 14.5%, cuyas características de desempeño mercadológico se pueden considerar aceptables o moderadas, por lo siguiente:

- el 24.6% de las empresas es consciente de la importancia de los consumidores, usuarios o clientes, aunque antepone las finanzas y la producción. La orientación no es hacia el mercado
- El 17.4% se interesan por la mercadotecnia pero no intervienen los directivos. Se requiere fomentar una cultura mercadológica.
- También en el 17.4% de las empresas, el 75% del personal se siente formar parte de la labor mercadotecnia. Esta función tendría que ser mas integral e incluyente.
- En un 29.0% de estas empresas, se resuelven las quejas, pero no se canalizan. No hay un programa específico.





- El 14.5% de las empresas hizo alguna investigación recientemente pero no hay periodicidad en las mismas.
- Solo el 11.6% ha realizado hace poco una investigación de mercado, pero no hay periodicidad.
- El 7.2% de las empresas únicamente, ha lanzado al mercado nuevos productos o servicios. No hay un plan específico para el desarrollo de productos y servicios.
- En el 14.5% de los negocios, es el personal técnico y de mercadotecnia quienes han desarrollado nuevos productos y servicios y/o han rediseñado los existentes. Se adolece de un plan incluyente donde participen todos.
- Únicamente el 8.7% de las empresas han aplicado programas de capacitación a parte de su personal. Se requiere de un plan continuo de desarrollo del personal.
- Solo el 5.8% de las empresas venden productos y servicios sofisticados a clientes especiales. Se requiere de inversión en mejoramiento de la calidad.
- El 11.6% de las empresas da seguimiento a sus clientes a través de campañas. Pero no existe un programa permanente de prosecución.
- En el 14.5% de los negocios investigados se formulan estrategias claras e innovadoras. Pero hace falta un plan estratégico.
- Solo el 5.8% de las empresas formula un plan a mediano y corto plazo de mercadotecnia. Hace falta visión a largo plazo.



- En el 11.6% de las empresas, cada departamento conoce lo que le corresponde directamente. Hace falta una integración de los planes con base en un plan maestro estratégico.
- En el 23.2% de los negocios se podrá cambiar de estrategia sobre la marcha. No se formulan estrategias alternas para afrontar a la competencia.
- Solo en el 5.8% de las empresas se tiene conciencia de los beneficios a largo plazo. pero con ciertas reservas. No hay visión de desarrollo.
- Únicamente en el 5.8% de los negocios, los ejecutivos conocen el potencial de ventas de manera detallada. Se requiere capacidad analítica en las empresas.
- Solo el 27.5% de las empresas alcanza hasta un 80% de sus metas. Deberán mejorar su eficacia en la función mercadotécnica.
- El 26.1% de los negocios aprovecha hasta un 80% sus recursos disponibles y utilizados. Es decir, necesitan optimizar el aprovechamiento de los mismos para incrementar su eficiencia. En el mercado.

Este grupo de empresas tiene un nivel de efectividad regular al combinar su eficacia y su eficiencia, por lo que es conveniente mejorar el desempeño en la mercadotecnia de estas organizaciones.

**Resultados de la entrevista dirigida a los funcionarios de las empresas investigadas, que se han catalogado como aceptables.**

En lo general, respondieron a las 6 preguntas de la siguiente manera:

**1. Enfoque Básico con que se aplica la función mercadotécnica:**

- conocen sus mercados de manera empírica y no muy objetiva.





- Solo analizan el comportamiento de los productos que consideran mas importantes.
- Conocen algunas oportunidades y riesgos del mercado pero muy superficialmente.

**2. Objetivos específicos de mercado:**

- formulan objetivos pero de manera global
- definen objetivos de rentabilidad pero en lo general
- definen objetivos pero a corto plazo.

**3. Estrategias generales de acción:**

- las estrategias no están integradas a un plan estratégico específico.
- Las estrategias se basan en objetivos a corto plazo.
- No se desarrolla una investigación previa a la formulación de las estrategias.

**4. Programas de acción específicos:**

- las campañas publicitarias no se evalúan
- las promociones específicas no se diseñan con base en un plan estratégico.

**5. Beneficios esperados comparados con los resultados obtenidos:**

- no siempre se hacen estas comparaciones.
- No se realizan de manera detallada

**6. Mecanismos de control que se implementan:**

- existen algunos pero no siempre se utilizan
- se realizan supervisiones y monitoreos casuales.

**EMPRESAS CON DESEMPEÑO MERCADOLÓGICO UBICADAS EN EL RANGO DE 45 A 57 PUNTOS CATALOGADAS COMO MUY BIEN.**



El tercer grupo de empresas representa únicamente el 7.2%, las cuales presentan las siguientes características según los resultados de la encuesta.

- El 11.6% de las empresas investigadas están claramente orientadas hacia los deseos, necesidades y expectativas de los clientes. Hay una orientación plena hacia el mercado.
- También en el 11.6% de los negocios los directivos se ocupan activamente de los asuntos relacionados con la mercadotecnia. Existe una cultura mercadológica.
- Solo en el 8.7% de las empresas, mas del 90% del personal se siente formar parte de los resultados en ventas es decir, existe una cultura organizacional bien posicionada.
- Solo en el 10.1% de las organizaciones se le da un tratamiento adecuado a las quejas de los clientes. Hay un servicio excelente al cliente.
- Únicamente el 5.8% de los negocios es el que realiza anualmente investigaciones a fondo. Se tiene un sistema de información permanente.
- Es el 8.7% de los negocios, los que realizan investigaciones de mercado periódicamente. Existe objetividad en la información procesada.
- Es solamente el 7.2% de las empresas analizadas, las que lanzan productos y servicios con cierta regularidad. Se preocupan por adecuarse a las exigencias del cliente, innovando sus productos.
- Solo el 2.9% involucra a todos las áreas de la empresa, incluyendo mercadotecnia, se requiere mejorar este factor.
- Es el 8.7% de los negocios que se preocupa por una capacitación de manera integral a todo su personal. Existe un plan de desarrollo de los recursos humanos.
- El 13.0% de las empresas crea sus productos y servicios de acuerdo a las expectativas de los segmentos del mercado donde operan. Conocen a sus clientes y sus necesidades y deseos.



- Solo el 5.8% de los negocios se preocupa por darle seguimiento a sus clientes. Hay servicio posventa, pero no en todo este grupo.
- Únicamente el 2.9% de las empresas formula sus estrategias de manera clave e innovadora, tomando en cuenta factores internos y externos. Hay equilibrio entre sus fortalezas y debilidades y las oportunidades y riesgos del mercado, pero hace falta que se generalice en este grupo.
- También es el 2.9% que basa sus decisiones en un plan maestro de acción a corto, mediano y largo plazo. Cuentan con un plan estratégico de su mercadotecnia, pero solo en 2 de las 5 empresas.
- Solamente en el 4.3% de las empresas, conocen su planeación toda la organización. Existe una comunicación efectiva internamente.
- En el 7.2% de las empresas investigadas cuentan con acciones estratégicas alternas para ser utilizadas en algún cambio del entorno. Existe flexibilidad en los planes.
- El 5.8% de las empresas tiene conciencia plena y a fondo de los beneficios a largo plazo. Hay visión a futuro.
- En el 11.6% de los negocios analizados conocen a detalle el potencial de desempeño de sus ventas. Conocen sus productos y servicios.
- El 11.6% de las empresas alcanzan el 100% de sus objetivos, es decir, son muy eficaces.
- Así también, solo el 2.9% aprovechan al máximo sus recursos. Son muy eficientes. Por lo tanto, si se combina su eficacia con su eficiencia, se puede comprobar su alto grado de efectividad.

***Resultado de la entrevista dirigida a los funcionarios de las empresas analizadas que se han categorizado como muy bien.***

En términos generales, las respuestas obtenidas se detallan a continuación:

**1. Enfoque básico con que se aplica la función mercadotécnica:**

- existe una clara comprensión de los segmentos del mercado donde operan.  
(oportunidades y riesgos)
- conocen a sus clientes, (perfil, conducta, valores, etc)
- conocen a su competencia (directa e indirecta)
- conocen a sus productos (actuales y potenciales)
- conocen a su entorno (factores macroambientales)
- saben cuáles son sus fortalezas y debilidades.

**2. Objetivos específicos de mercado:**

- los planes de mercadotecnia definen objetivos claros y precisos a corto, mediano y largo plazo.
- Cuentan con objetivos por productos en términos financieros y de participación de mercado y volumen de ventas.

**3. Estrategias generales de acción:**

- existe un plan estratégico de mercadotecnia.
- Las estrategias combinan variables

**4. Programas de acción específicos:**

- Los programas detallan con claridad; los recursos a utilizar, las fechas de ejecución, las actividades y el responsable directo.
- Los programas de acción se apoyan en estrategias previamente formuladas.

**5. Beneficios esperados comparados con los resultados obtenidos:**

- cuentan con proyecciones de beneficios por productos y servicios, por territorios, por el cliente, por mercados, etc.

**6. Mecanismos de control que se implementan:**

- se incluye en cada plan en sistema de control para vigilar su implantación.



- Existen programas de contingencia para afrontar situaciones distintas a lo planeado.

#### **ASPECTOS GENERALES DE LA INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En cuanto a los activos de mercadotecnia de los negocios, en términos generales, las empresas encuestadas le dan mayor importancia a las relaciones con la clientela (26.1%), lealtad de sus clientes (20.3%), la participación en el mercado (17.4%) y la imagen de la empresa (13.0%); haciendo un porcentaje total del 76.8% del total de la valoración de los activos de mercadotecnia de la empresa. Sin embargo le resta importancia a la tecnología, a las relaciones con los proveedores y a la distribución.

En lo que se refiere a las funciones mercadológicas que mas se utilizan; el 55% de las empresas investigadas utiliza como funciones, la publicidad y anuncios diversos, las promociones de ventas, la venta personal y otras actividades, pero de manera aislada, es decir, no existe de manera integral una acción mercadotecnia que genere un efecto cinérgico para lograr una mejor eficacia y eficiencia competitiva. Únicamente el 8.7% de las empresas utilizan la combinación de varias funciones, es decir, diseñan un plan estratégico de mercadotecnia.

En el 29% de los negocios, es el nivel operativo el responsable de la mercadotecnia, así también en el 29.0% de los casos, no existe ningún responsable. Solo el 17.4% es responsabilidad de la alta gerencia y el mismo porcentaje el nivel medio. Es decir, hace falta una cultura mercadológica en la mayoría de las organizaciones.

En general, el 92.89% de las empresas están dispuestas a recibir asesoría mercadológica.

En lo general, el 21.7% requieren apoyo para el manejo integral de su mercadotecnia, el 17.4% solicitan apoyo y asesorías diversas, el 15% requieren apoyo para el diseño de su campaña publicitaria, el 14.5% aceptan asesoría para formulación de sus estrategias promocionales y competitivas, el 14.5% aceptan apoyo para la investigación de sus mercados, el 8.7% requieren asesoría para el diseño de sus planes estratégicos y el 7.3% no aceptan ningún tipo de asesoría.



### **5.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA MERCADOTECNIA EN EL SECTOR HOTELERO.**

Con el análisis estadístico de cada una de las preguntas, tomando en cuenta la ponderación de las respuestas, se han evaluado cada una de las empresas investigadas, habiéndose agrupado de la siguiente manera de acuerdo con la puntuación alcanzada:

#### ***EMPRESAS UBICADAS EN EL RANGO DE 19 A 31 PUNTOS DE PONDERACIÓN Y CATALOGADAS CON DESEMPEÑO MERCADOLÓGICO DEFICIENTE:***

- Existen 54 empresas que se encuentran en una ponderación total dentro de un rango de evaluación de 19 a 31 puntos, es decir, el desempeño de su mercadotecnia es deficiente, según la escala de ponderación planteada y las variables operacionales descritas.

En estas empresas se utiliza la mercadotecnia solo como herramienta táctica-operativa, como algo que ayuda a vender lo que se ofrece. La organización de mercadotecnia de la empresa requiere una revisión a fondo y posiblemente, reformas muy profundas, con el fin de elevar su eficacia y eficiencia. Este grupo representa el 78.3%.

Sin embargo, es necesario apuntar que este caso únicamente se está analizando la mercadotecnia de la empresa por ser el objetivo central de esta investigación, pero esto no quiere decir que su situación sea crítica en lo general, porque de alguna forma están subsistiendo y se infiere que sus fortalezas pueden estar en las otras funciones, pero este trabajo se limita a lo antes apuntado.

#### ***EMPRESAS UBICADAS EN EL RANGO DE 32 A 44 PUNTOS DE PONDERACIÓN Y CATALOGADAS CON DESEMPEÑO MERCADOLÓGICO ACEPTABLE***

- El segundo grupo de empresas son 10 y se ubican en un rango de evaluación entre 32 y 44 puntos, en donde el desempeño de la función mercadológica empieza a percibirse como un instrumento estratégico de la gestión empresarial, es decir, es aceptable, pero se debe mejorar en aquellas áreas que en el esquema de evaluación se han detectado debilidades en las que la empresa se debe concentrar en corregirlas. Representan el 14.5%. Es pequeño este grupo pero puede crecer.



En términos generales, hace falta una visión a largo plazo, una cultura organizacional orientada a la innovación y la creatividad, entre otras carencias: conviene destacar que estas organizaciones están creando conciencia de la importancia del cambio con un enfoque hacia los mercados y el servicio al cliente.

**EMPRESAS UBICADAS EN EL RANGO DE 45 A 57 PUNTOS DE PONDERACIÓN Y CATALOGADAS CON UN DESEMPEÑO MERCADOLÓGICO MUY BIEN.**

- el grupo de 5 empresas cuyo desempeño de la función mercadotécnica comprendida entre 45 y 57 puntos, en estos negocios se hace uso eficaz y estratégico de la mercadotecnia y se percibe como una parte importante de la gestión de la empresa. Su preocupación se debe centrar en no desviarse de esa línea de acción, y mejorar su ventaja competitiva, estas empresas representan únicamente el 7.2% del total.

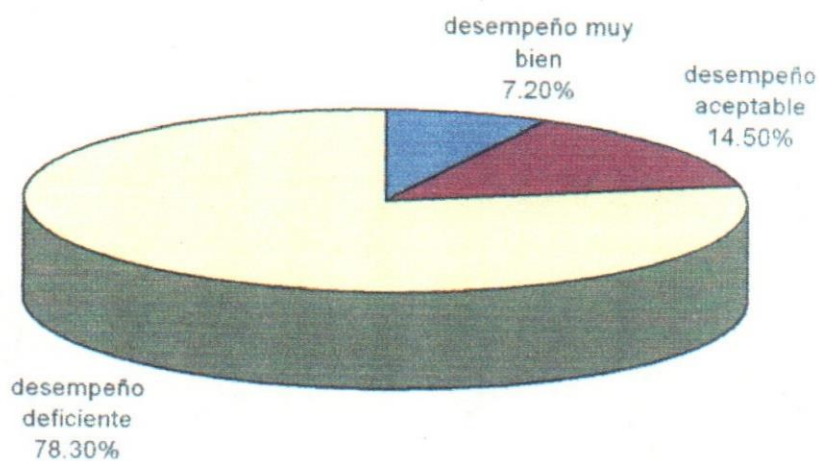
No obstante lo anterior, es importante atender algunos problemas relacionados con la falta de involucramiento del personal, se requiere mejorar el servicio al cliente, no todas aprovechan al máximo sus recursos, no todas tiene un plan estratégico, no todas hacen monitoreo de su entorno y en general es muy pequeño este grupo y representa a empresas con un campo de competencia nacional e internacional.

**Los resultados de la evaluación anterior se pueden resumir en el cuadro y gráfica siguientes:**

| CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA |                         |                     |                    |      |
|------------------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------|------|
| CLAVE                              | DESEMPEÑO MERCADOLÓGICO | RANGO DE PUNTUACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %    |
| A                                  | Muy bien:               | De 45 a 57 puntos   | 5                  | 7.2  |
| B                                  | Aceptable:              | De 32 a 44 puntos   | 10                 | 14.5 |
| C                                  | Deficiente:             | De 19 a 31 puntos   | 54                 | 78.3 |
| TOTAL                              |                         |                     | 69                 | 100% |

La representación gráfica se ubica en la siguiente página.

### Representación gráfica







---

## CAPITULO 6

"Existir es cambiar, cambiar es madurar, madurar es  
crearse uno así mismo indefinidamente."

Henry Bergson

➤ *RECOMENDACIONES FINALES*

---

## **6.1. RECOMENDACIONES**

En este apartado se puntualizan algunos aspectos básicos para mejorar el desempeño mercadológico y por consecuencia el nivel competitivo de la empresa.

- Deberá contar con un proceso de planeación de la mercadotecnia en donde se lleve a cabo un análisis o evaluación de sus fortalezas y debilidades con las oportunidades y riesgos del mercado, con un diálogo de arriba abajo y de atrás hacia delante.
- Los planes deben estar diseñados para lidiar con contingencias de manera sistemática. Todas las desviaciones significativas deben ser monitoreadas y las implicaciones analizadas incorporadas en planes actualizados y modificados.
- Los planes deben contener una mezcla pertinente de cifras y narrativa, buscando resumir la información sobre la que se basan dichos planes para conformar correctamente, objetivos y estrategias.
- Los objetivos de mercadotecnia deben ser claros y compatibles con los objetivos y la misión del negocio, así también las estrategias seleccionadas deben ser concretas y directas.
- Durante el ciclo de planeación, la empresa debe utilizar diversas herramientas, tales como: análisis de brecha, segmentación, análisis de factores cruciales para el éxito, análisis del ciclo de vida del producto o servicio, análisis de participación del mercado, etc.
- Se deben supervisar las prácticas de la competencia todo el año
- La empresa debe supervisar y evaluar el logro de resultados contenidos en los planes de mercadotecnia para señalar desviaciones y se pongan en marcha, procedimientos de contingencia.
- El negocio debe controlar sus actividades de mercadotecnia de manera sistemática y regular.
- La organización debe controlar cada actividad que involucre costos o asignación de recursos.
- Deberá emplear procedimientos de control para mejorar la administración de la función mercadológica para tomar medidas correctivas y para proporcionar información para planes futuros.





- Las estrategias se deben revisar de manera constante; la meta es medir el logro de factores clave para el éxito, previamente definidos en los planes.
- Se debe vigilar el comportamiento de la mezcla durante el ciclo de vida del producto o servicio de forma sistemática.
- La empresa debe controlar la efectividad de sus portafolios de productos para identificar prioridades para su atención y el desarrollo de productos, antes que los problemas surjan.
- La organización debe intentar medir su competitividad, monitoreando la escena competitiva en forma regular, incluyendo todas las fuerzas que constituyen presiones competitivas.
- El negocio debe controlar el nivel de eficiencia de sus herramientas de mercadotecnia, sobretodo donde se invierte dinero, se diseñan procedimientos de control, tomando como premisa de que ningún recurso puede invertirse sin saber como medir los resultados finales.
- La empresa debe involucrar a las demás áreas en el control de la mercadotecnia, trabajando en equipo para controlar la efectividad de la actividad de la misma.

El empresario o directivo que tome en consideración lo anterior para mejorar el desempeño mercadológico de su negocio, podrá aprovechar oportunidades muy atractivas con alta probabilidad de éxito en los mercados donde opera y así también, podrá sortear los riesgos y amenazas de su entorno, utilizando adecuadamente sus fortalezas y superando sus debilidades; en otras palabras, **será más competitivo.**

## **6.2 PROPUESTA**

Para concluir este último capítulo, al margen de los objetivos de esta investigación, se propone como una aportación adicional muy particular, el diseño de un modelo de vinculación universidad-sector productivo a través de un programa de servicio social con tutorías, en virtud a que se ha llegado a la conclusión de que existe una gran mayoría de negocios en nuestra entidad que presentan serias deficiencias en su desempeño



mercadológico que pueden ser atendidas por alumnos y maestros de la facultad, y que la gran mayoría de los empresarios están dispuestos a recibir la asesoría correspondiente.

### **Diseño de un modelo de vinculación Universidad-sector productivo a través de un programa de servicio social con tutorías.**

Este modelo tiene el propósito de cumplir con las funciones sustantivas universitarias, de docencia, investigación y extensión, por medio de un programa de servicio social orientado a dar atención a las exigencias que plantea la sociedad, concretamente en sus sectores productivos.

Un modelo de vinculación es un instrumento flexible que permitirá adaptar el marco teórico conceptual que contiene los planes de estudio de cada carrera universitaria (y en este caso muy particular de las licenciaturas en Administración de Empresas y Administración Turística) a la solución de la problemática de desarrollo económico, social y cultural, con la idea de enriquecer el diseño curricular universitario.

El objetivo fundamental de llevarlo a cabo a través de un programa de servicio social es el de proporcionar asesoría técnica a los sectores productivos de nuestro estado, contado con el apoyo del personal docente como tutor académico – extensionista del alumno prestador del servicio.

Se plantea desarrollarse con alumnos que cursen el 8º. semestre en delante de dichas carreras, con la finalidad de atender las necesidades de asistencia profesional que requiere la iniciativa privada y el sector público como principales generadores del desarrollo económico, y así también, dar atención a la demanda de espacios de participación interdisciplinaria y multidisciplinaria de docentes y alumnos.

Por tal razón, primeramente se conceptualiza y contextualiza teóricamente la problemática de la vinculación universitaria con el ámbito empresarial para justificar su creación y se definen los objetivos a alcanzar, tomando como base de su sustento, la misión y la visión del nuevo proyecto académico 2002-2006 de nuestra universidad, bajo la perspectiva de un nuevo modelo educativo que responda a las exigencias de un desarrollo permanente de la calidad de vida de los sectores sociales de nuestro estado.





Considerando **que la misión** de este proyecto académico es “instituir un nuevo modelo educativo que mediante la integración de sus tres funciones básicas tienda a la formación de profesionales críticos, propositivos, capaces de tomar decisiones con visión, liderazgo y conciencia histórica; con valores de honestidad, tolerancia, solidaridad y respeto a la diversidad étnica y cultural, a la naturaleza y al estado de derecho; que les permita incidir y coadyuvar en el desarrollo de Chiapas; generar conocimientos, divulgarlos y vincularse con los diversos sectores, con el fin de participar en la construcción de una sociedad mas justa, incluyente y democrática”.<sup>53</sup>

**Que la visión** del mismo es lograr que la universidad sea “una institución con un modelo educativo consolidado, flexible y de calidad, con una gestión eficaz, eficiente y descentralizada, con presencia estatal y regional; donde sus egresados sean reconocidos socialmente y tengan un amplio compromiso con su alma mater”.

Que “la institución esté comprometida con los cambios sociales, que coadyuve a la solución de los problemas ancestrales que padece el estado y que permanezca atenta a la problemática regional, nacional y universal para discutirla y generar un pensamiento crítico.”

“que los estudiantes de la universidad sean capaces de aprender, autónomos, corresponsales de su propia formación, interesados en los problemas sociales, con alta autoestima e identidad universitaria...”

que “es una universidad que cuenta con un personal académico calificado que genera, transmite y divulga conocimientos, que participa en la reflexión sobre los problemas sociales y sobre su propia práctica, que diseña propuestas de solución a los mismos; está integrado en cuerpos académicos consolidados y vinculados en redes intra e interinstitucionales, regionales, nacionales e internacionales”.

Que “es una universidad con programas académicos flexibles, acreditados y acordes con la necesidad de desarrollo de la sociedad chiapaneca, vinculada de manera institucional con los sectores público, social y privado. Con una oferta educativa diversa y pertinente, con planes de estudio que facilitan la movilidad intrainstitucional de académicos y alumnos, con una cobertura que asegura su eficiencia terminal...”

<sup>53</sup> Proyecto académico 2002-2006, UNACH, Chiapas 2003, pp 31-32





Que “responde a las necesidades de la educación superior y a la demanda de los diversos sectores sociales”.<sup>54</sup>

Que pretende ser... “una institución que **a través de la extensión** este presente en todo el estado, incorporando a sus alumnos y académicos a los diversos programas de desarrollo, mediante prácticas multidisciplinarias que promuevan su fortalecimiento profesional”.

Así también; por su carácter público, la UNACH se debe a la sociedad, y por su compromiso social, debe formar universitarios éticos en su desarrollo profesional, e inculcarles una cultura de colaboración y paz, proporcionarles una educación Inter y multicultural e inducirlos a solidarizarse, honesta y responsablemente con su comunidad a través de su participación en la definición y operación de planes, programas y acciones orientados al desarrollo de la entidad. Por ello, es la sociedad misma la que le ha asignado a la universidad, la responsabilidad de formar profesionales que transmitan, generen, apliquen y difundan los conocimientos científicos, tecnológicos, sociales y humanísticos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de Chiapas.

Por lo que **su política de vinculación** orienta a que sus distintas facultades deberán persistir en que se establezcan constantes vínculos al interior de la propia universidad, con otras instituciones de educación superior y con organismos públicos, privados y sociales en una nueva relación estratégica, planificada y de poyo equilibrado que explore áreas y sectores para que la universidad trascienda en la medida de sus recursos disponibles y de sus propios objetivos institucionales.

En virtud a lo anterior, la universidad chiapaneca debe partir y estar consciente de un nuevo orden mundial donde se presentan nuevos procesos de apertura comercial y una alta competitividad, reconociendo que se hace necesario adaptarse a los cambios de su entorno para poder generar un progreso significativo para todos. Es decir, se deben aceptar los retos de la globalización y de la competitividad, formulando propuestas alternas de desarrollo social para el estado y lograr ser la mejor institución educativa de la entidad, generando profesionistas capaces de responder a las necesidades apremiantes para alcanzar una mejora continua de la comunidad.

<sup>54</sup> IBIDEM, pp 33





Para tal efecto, nuestra institución debe atender la formación integral de sus estudiantes, tomando como base de este fin, a sus docentes ya que son los agentes de cambio decisivos que deben servir de guía y acompañarlos durante su vida universitaria, **convertirse en tutores para formarlos eficazmente**. Esto se puede hacer por medio de acciones de vinculación de docencia, investigación y extensión.

Así también, dentro del programa **“formación integral de los alumnos”** del proyecto académico en cuestión se contemplan los siguientes objetivos y estrategias.

**Objetivo:** “formar especialistas de alto nivel con amplios conocimientos en los diferentes campos disciplinarios, con habilidades y capacidades complejas, capaces de generar nuevos conocimientos y aplicarlos a la solución de problemas concretos, con una sólida formación en el uso de metodologías de investigación, innovadores y propositivos, con capacidad de trabajo multidisciplinario, experimentados en el uso de herramientas variadas para la construcción de nuevos conocimientos, capaces de elaborar comunicaciones científicas de alto nivel, con interés de participar en proyectos de desarrollo institucionales y sociales, con el interés de contribuir a la formación de nuevos cuadros, con capacidad de buscar información y comunicar ideas en otros idiomas”.<sup>55</sup>

**Estrategia de vinculación:** “Desarrollar líneas de investigación que sean trabajadas efectivamente y dentro de las cuales los alumnos pueda desarrollar sus trabajos de tesis”.

**Objetivo:** “Brindar a los alumnos un acompañamiento personalizado que asegure su óptimo desempeño académico”.

**Estrategia:** “Implantar un programa de tutorías con el enfoque de enseñar a pensar”

Dentro del programa “Integración docencia Investigación Extensión”, se enuncia el siguiente objetivo con sus respectivas estrategias.

**Objetivo:** “Restablecer a través de la vinculación – extensión, la articulación de la universidad con las sociedad”.

---

<sup>55</sup> IBIDEM, pp 49-58



### **Estrategias:**

- “Reorientar los planes y programas de estudios y las necesidades del desarrollo de la sociedad y su entorno”.
- “Definir líneas de investigación prioritarias y pertinentes a la realidad social del estado”.
- “Vincular el quehacer de la universidad con los sectores social, público y privado”
- Promover y apoyar la elaboración de tesis de alta relevancia social”
- “Redimensionar y revalorar el servicio social de los universitarios”
- Promover la transferencia y aplicación de los resultados de la investigación a sus usuarios potenciales”
- “Fomentar la participación de los cuerpos académicos en programas de vinculación – extensión”
- “Impulsar un programa de prácticas profesionales como parte de la formación de los alumnos”
- “Vincularse con los sectores productivos, asociaciones, empresas, organismos públicos y sociales, para ofertarles servicios de capacitación y actualización para el trabajo”

*Todo lo anteriormente analizado en el proyecto académico de referencia, sirve de fundamento suficiente para proponer este modelo que a continuación se detalla:*

### **PRESENTACIÓN.**

**Este modelo de vinculación universidad-sector productivo, a través de un programa de servicio social con tutorías** es un recurso académico, cuyo sustento radica en que su formulación, diseño y operatividad se basa en la participación de docentes, alumnos, empresarios y autoridades universitarias que al relacionar el marco teórico conceptual de los planes y programas de estudio da las licenciaturas de administración de empresas, y administración turística de nuestra facultad en lo particular (o de todas las carreras universitarias), con la realidad que se vive en los negocios, permitirá una convergencia entre la teoría y la práctica profesional y empresarial.





El ubicar a la **vinculación universidad – sector productivo** a través de los alumnos prestadores del servicio social, como una herramienta pedagógica importante dentro del sistema de formación profesional, le da sustentabilidad y trascendencia pues permite la generación de propuestas técnicas que sirven de plataforma para la transformación de la sociedad.

Así también, el análisis de las causas y efectos de los fenómenos socio-económicos y la implementación de acciones para su modificación, fortalecen en el estudiante universitario su vocación y su compromiso social que todo profesionista debe poseer, con conciencia crítica y propositiva.

Para el eficaz desarrollo de un modelo de vinculación universitaria **se requieren tres estrategias básicas: la estrategia docente, la estrategia de investigación y la estrategia de servicio social.**<sup>56</sup>

1. **El plan de acción docente** permitirá vincular positivamente la actividad de los maestros universitarios al ambiente externo y retroalimentar los planes de estudio, por medio del análisis de las variables macro y micro del entorno social. Esto permitirá combinar la formación profesional universitaria con las actividades requeridas de asistencia técnica hacia las empresas de todo tipo, haciendo factible el establecimiento de parámetros para medir el nivel de enseñanza en la preparación del alumno universitario para el ejercicio profesional, valorando el grado de pertinencia social de la UNACH.
2. **En la estrategia de investigación** el vínculo entre la teoría y las actividades de servicio profesional que maestros y alumnos lleven a cabo, se establecerá a través de la implementación del método científico para la obtención de información y el estudio de la problemática empresarial, fortaleciendo la formación científica y tecnológica del estudiante para el planteamiento de objetivos y la solución de los problemas específicos de los sectores productivos del estado con mayor objetividad y efectividad.

<sup>56</sup> Catálogo de Unidades de Vinculación Docente, UNACH, 1997, pp. 237-243

3. **El plan estratégico de servicio** debe reenfocar el servicio social hacia el aprovechamiento de las diversas técnicas que el estudiante universitario adquiere en las aulas al aplicarlas a los casos prácticos concretos del quehacer empresarial. Estas acciones adquieren un valor pedagógico cuando se vinculan directamente al binomio enseñanza-aprendizaje, tanto en los salones de clases, el laboratorio y la realidad social.

El servicio social con tutorías deberá tener la misión y propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad a través de la interacción efectiva del alumno prestador del servicio en la operatividad de las empresas, bajo la supervisión, orientación y asesoría del profesor especialista en la materia para que en realidad se apliquen los conocimientos teóricos a la problemática competitiva de las organizaciones y poder generar con mas eficiencia un desarrollo en la efectividad empresarial y así cumplir con el compromiso y responsabilidad social de nuestra institución.

La reflexión y el análisis se realiza con el conocimiento teórico de los problemas sectoriales pero las estrategias de solución solo se pueden ejecutar en la práctica, en el lugar de los hechos; por ésta razón, el servicio social es fundamental en esta relación, pero desafortunadamente no se lleva a cabo de manera conveniente debido a muchos factores, dentro de los cuales se pueden mencionar; la falta de iniciativa del estudiante, el desconocimiento del empresario o directivo del verdadero papel del prestador del servicio y la falta de seguimiento y control de las autoridades universitarias responsables de esta función sustantiva.

Existen diversas opciones para prestar el servicio social como estudiante universitario, tales como: apoyo a la administración pública, apoyo al sector productivo, apoyo a la docencia, apoyo a la investigación, desarrollo de la comunidad, desarrollo agropecuario, extensión y difusión de la cultura, salud pública, dentro de otros; sin embargo se adolece de mecanismos de control adecuados para monitorear la eficacia y el cumplimiento de los mismos y el alumno solo lo toma como un requisito que debe cumplir para efectos de su titulación y no como un compromiso como estudiante de una universidad pública.





Este modelo de vinculación tiene como objetivo principal, la reorientación del servicio social, el involucrar a los catedráticos, sobretodo de tiempo completo, apoyados por las academias (de mercadotecnia como cuerpo colegiado para ésta área específica del conocimiento correspondiente a las licenciaturas en administración de empresas y administración turística), **bajo los siguientes principios:**

- Toda acción de vinculación debe basarse en un cuerpo sólido de conocimientos, que integre modelos teóricos y nuevos tópicos del desarrollo científico
- Las acciones de vinculación se conceptualizan y diseñan a partir de un problema específico de la realidad que obstruye el desarrollo.
- La vinculación debe hacer referencia a una teoría específica en los planes de estudio de las carreras en mención.
- El diseño, la ejecución y la evaluación de este modelo debe ser responsabilidad plena de los actores principales del proceso educativo: **maestros- alumnos – empresarios y autoridades universitarias.**

El modelo de vinculación universidad – sector productivo a través de un programa de servicio social con tutorías esta integrado por tres etapas:

- **Planeación**
- **Ejecución y**
- **Evaluación.**

**En la etapa de planeación**, el primer paso será el identificar los problemas específicos del sector productivo, tanto en el ambiente de trabajo de las organizaciones como de su macro ambiente que son las variables que requieren de acciones efectivas para el desarrollo competitivo de las organizaciones.

Posteriormente, los docentes y alumnos deberán analizar y evaluar la problemática de la manera mas objetiva posible y se correlacionarán con las materias de los planes de estudio correspondientes, para proyectarlos al plano científico, tecnológico y educativo, sujeto a una investigación metodológica y un programa de acción específico, definiendo objetivos educativos en cuanto a los conocimientos teóricos que el prestador del servicio debe poseer



para explicar el problema y darle solución; así también, objetivos de investigación para obtener información útil y objetivos de servicio para la realización de actividades técnicas y prácticas.

Por último, se formulará un **programa de acción académico – práctico**, definiendo estrategias concretas, tanto básicas como alternas para el logro de los objetivos del servicio social, determinando las actividades que sean necesarias de manera ordenada y prioritaria, señalando tiempo y fechas de ejecución, así como los recursos tanto técnicos como de otro tipo, diseñando los mecanismos de evaluación y control del proceso y de los resultados obtenidos para comparar con los esperados.

**En la etapa de ejecución** se procederá a desarrollar activamente este modelo de servicio social, asignándole al prestador del servicio la responsabilidad de llevar a cabo paso a paso, la implementación de dicho proceso, bajo la asesoría y supervisión del profesor – tutor, para su cumplimiento, asignándole la empresa a la cual apoyará durante el período previamente fijado de acuerdo al reglamento respectivo.

Será necesario cuidar las fechas de inicio y culminación del servicio y asesoría, las fechas de entrega de reportes y diseñar formatos que servirán para monitorear la acción.

**En la etapa de evaluación**, se analizarán dos aspectos: el desempeño del alumno como prestador de servicio, y los resultados obtenidos en la asesoría proporcionada a la empresa receptora, con la finalidad de retroalimentar los planes de estudio para su adecuación a la problemática empresarial y poder remodelar el proceso al detectar las deficiencias y realizar los ajustes de pertinencia social de la formación profesional, y así también, proporcionar a la empresa asesorada un trabajo serio y ético con soluciones precisas a sus fortalezas y debilidades.

En seguida se presenta una lista de los instrumentos que se pueden utilizar para el análisis y evaluación de la función mercadológica de las empresas, desde el punto de vista de los empresarios y directivos, para obtener resultados de una evaluación integral a través de la asesoría técnica maestro-alumno:<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Biblioteca de manuales prácticos de marketing; *El diagnóstico de la empresa*, edit. Díaz de Santos, Madrid, 2001, pp 155-243





**1. Análisis y evaluación de la eficacia de la mercadotecnia de la empresa.**

Este enfoque permite determinar la implicación de la empresa, como un todo, en las actividades de mercadotecnia, y hasta qué punto se recurre a ésta como una herramienta estratégica o como un simple instrumento táctico u operativo.

**2. Análisis de los enfoques prácticos de mercadotecnia que se siguen en la empresa.**

Tienen la finalidad de determinar si las actividades de mercadotecnia que se implantan en la empresa, cumplen con los requisitos mínimos que permitirían potenciar su eficacia y eficiencia en cuanto a la consolidación de la participación de mercado de la misma.

**3. Análisis de criterios de dirección y planificación que se siguen en el área de mercadotecnia.**

La eficacia de las actividades prácticas de mercadotecnia que se realicen en una empresa, depende fundamentalmente, de los enfoques y criterios con los que éstas se diseñan y planifiquen.

**4. Análisis del mercado o base de consumidores, usuarios o clientes.**

En este estudio se deben incluir una gran variedad de aspectos y variables que ayuden a determinar el perfil del consumidor o usuarios ya que en ellos descansa el presente y futuro de la empresa.

**5. Análisis ABC de cliente.**

El propósito principal es identificar cuáles son los clientes responsables de la mayor parte de las ventas de la empresa.

**6. Evaluación del portafolio de productos o servicios de la empresa.**

El objetivo de este análisis es determinar la importancia de cada uno de los productos o servicio de la organización, el poder comparar la aportación de los mismos en el volumen de las ventas y su participación en el mercado, a través de la matriz crecimiento – participación, analizar las etapas del ciclo de vida de los productos o servicios, etc.

## 7. Auditoria de la mercadotecnia de la empresa.<sup>58</sup>

Se trata de un estudio más cuidadoso a través de un examen comprensivo, sistemático, independiente y periódico del ambiente de la mercadotécnica, objetivos, estrategias y actividades de una empresa con miras a determinar cuáles son las áreas problemáticas y las oportunidades, y recomendar un plan de acción para mejorar el desempeño de la mercadotecnia de la misma.

De estos instrumentos existen modelos que se presentan en el capítulo 2 de este trabajo. Estas son algunas de las técnicas mercadológicas, que se pueden implementar para que el estudiante prestador del servicio social en el sector productivo, con el apoyo del académico – extensionista, logre realmente contribuir en el análisis y evaluación de esta área tan importante en la empresa, con mayor objetividad y eficacia y así pueda cumplir con su compromiso social como universitario.

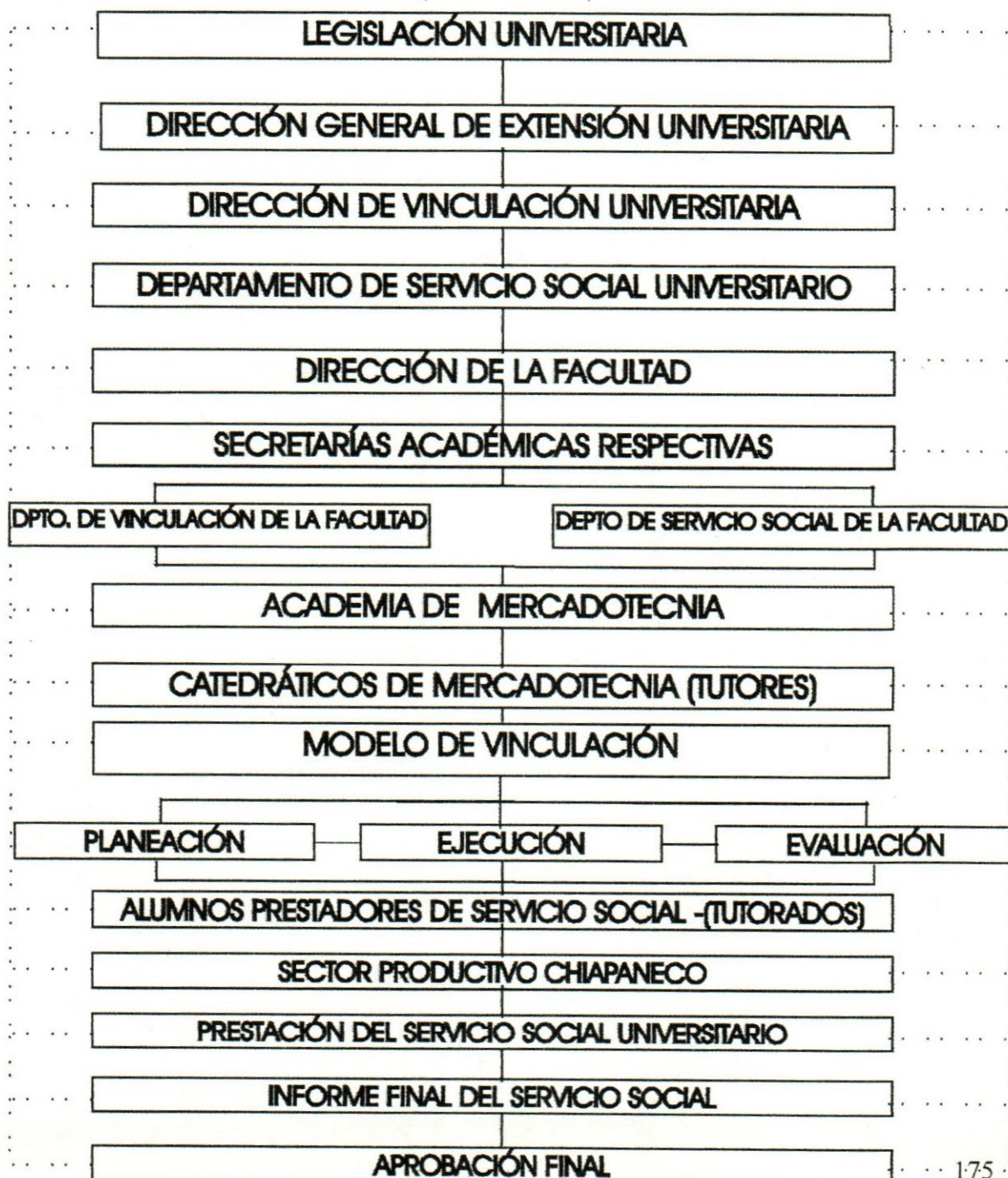
Para terminar, este modelo de vinculación debe concluir con **la elaboración de un informe final que será revisado, evaluado y aprobado por el docente-tutor y posteriormente será turnado a la academia de mercadotecnia para su revisión, al departamento de servicio social para su acreditación y al empresario para su retroalimentación ejecutiva y se le dé seguimiento a las recomendaciones y sugerencias que se especifiquen en dicho documento.**

En los diagramas siguientes se muestran de manera gráfica dicho modelo en el que se integran todos los actores involucrados en el programa respectivo y el proceso de vinculación con enfoque estratégico.

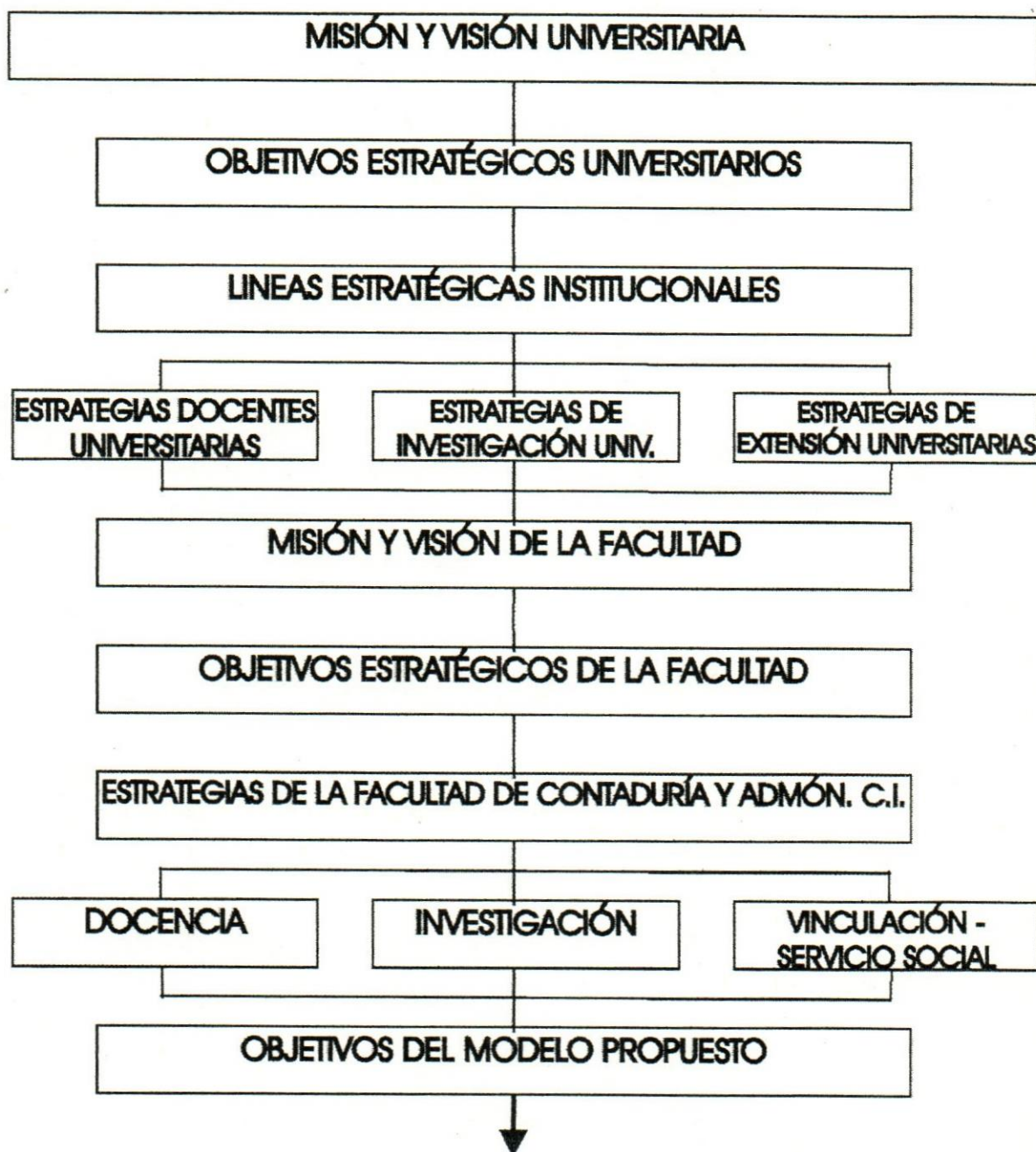
<sup>58</sup> Op. Cit. (15) Kotler Philip, p. 525



# MODELO DE VINCULACIÓN UNIVERSIDAD-SECTOR PRODUCTIVO ATRAVEZ DE UN PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL CON TUTORIAS. (PARTICIPANTES)



## DIAGRAMA DEL PROCESO DE VINCULACIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSIDAD-SECTOR PRODUCTIVO ATRAVEZ DE UN PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL CON TUTORÍAS





CONTINUACIÓN





### **6.3. CONCLUSIONES**

Antes de detallar las diversas conclusiones a que se llegan, como resultado de este trabajo, se mencionan las siguientes premisas y principios básicos de la mercadotecnia:

- El objetivo central de toda empresa es el producir o prestar bienes o servicios con la intención de que sean aceptados y comprados por el mercado; es decir, el propósito fundamental de los negocios es el participar en un mercado, pero con efectividad.
- Las empresas participan en el mercado porque un grupo de clientes o usuarios prefieren adquirir sus productos o servicios, y no los de la competencia.
- De la efectividad del área de mercadotecnia, sus actividades y su capacidad de planeación depende, en gran medida, el futuro de las organizaciones, a mediano y a largo plazo.
- Los criterios de gestión con los que se dirigen las actividades de una empresa son tan importantes como los instrumentos y técnicas que se utilizan para realizar esas actividades, sin perder de vista estas premisas:
- El consumidor, usuario o cliente es el eje sobre el que gira la empresa.
- La planeación es la base principal de la mercadotecnia eficaz y,
- La finalidad de la mercadotecnia es generar beneficios satisfactorios durante un prolongado período.

Se ha podido confirmar que la hipótesis planteada es válida, en virtud a que después de haber analizado y evaluado el manejo de la función mercadológica de la empresa chiapaneca se han detectado niveles diversos de desempeño de la misma y como consecuencia, la determinación de también diversos niveles de posición competitiva en los mercados donde operan; por lo que se infiere que el grado de competitividad de la empresa es directamente proporcional el nivel de desempeño de sus actividades de mercadotecnia, es decir, que de la forma en que se coordinen las funciones de ésta área, obteniendo resultados eficaces y eficientes, será la causa principal de su efectividad estratégica y operativa

---





Se puede también corroborar que el nivel de desempeño de la mercadotecnia de la empresa depende de la capacidad y habilidad que se tenga para lograr los objetivos deseados y la capacidad para optimizar el uso de los recursos aplicados a la misma.

Que el grado de competitividad de la empresa en el mercado es la base fundamental de su supervivencia, su crecimiento, su participación, su posicionamiento y su rentabilidad.

**Con los resultados de la presente investigación a continuación se detallan las conclusiones siguientes:**

Se ha alcanzado el objetivo general de ésta investigación al lograr determinar tres niveles de desempeño de la función de mercadeo; que involucra a todo el sector hotelero de Tuxtla Gutiérrez que hace un total de 69 establecimientos.

Con los resultados del análisis e interpretación de la información y habiendo evaluado el desempeño de dicho sector, se pueden inferir diversos hallazgos en cada grupo de negocios.

En el grupo de empresas con un **alto grado de deficiencias**, en donde se encuentra más del 78% de los negocios analizados en los cuales se observa una gran diversidad de problemas y vulnerabilidades que deterioran su posición competitiva, con las características que se señalan:

- La mercadotecnia de estas empresas, así como las demás funciones permanecen aisladas, por lo tanto, no existe una integración plena encaminada hacia un mismo fin organizacional, mucho menos enfocada al mercado.
  - A la Gerencia de la empresa no le interesa implicarse en los asuntos mercadológicos y dejan en manos de ésta área las relaciones con sus clientes o usuarios, solo a los que están directamente implicados en la comercialización.
  - En estas empresas no se atienden las quejas de los clientes como debe ser, se le da larga al asunto sin ofrecerle una solución justa.
  - En estos negocios, las investigaciones a fondo de sus mercados y de su entorno son raras o se realizan esporádicamente.
  - En este grupo, los productos y servicios se vuelven obsoletos porque es casi nula la innovación y lanzamiento de nuevos productos y cuando se lleva a cabo es el personal operativo o técnico quien lo realiza.
-



## **Análisis y evaluación del desempeño mercadológico de la empresa chiapaneca para determinar su nivel competitivo: el caso del sector hotelero en Tuxtla Gutiérrez**

---



- La capacitación al personal se hace de manera esporádica y aislada.
- Así también, no existe el interés de atraer o convertir a nuevos clientes, por lo que la cartera de negocios está integrada con el mercado tradicional y residual.
- La labor de prospección y prosecución de clientes está en manos de los vendedores únicamente.
- Las estrategias solo representan la continuidad de lo tradicional; por lo mismo ya son inoperantes y obsoletas en la mayoría de los casos y su plan de acción en general es para el corto plazo y de manera verbal y diseñado solo por el área de ventas.
- En cuanto a los planes globales, únicamente los conocen los empresarios y los directivos de alto mando.
- Los problemas que surgen se resuelven sobre la marcha.
- No existe la convicción necesaria para generar beneficios a largo plazo.
- No existe un análisis detallado del potencial de las ventas, todo se ve de manera global.
- El alcance de sus resultados es muy bajo, presentando una ineficacia crítica que le resta potencial competitivo a la empresa.
- Lo mismo sucede con el aprovechamiento de sus recursos, pues demuestran alto grado de ineficiencia, afectando la rentabilidad del negocio.
- Son empresas que solo utilizan algunas funciones mercadológicas pero de manera aislada y le dan poca importancia a los activos de mercadotecnia que pueden ser clave para su competitividad.

En el grupo de empresas cuyo **desempeño mercadológico se puede considerar aceptable** pero que apenas equivale al 14.5% del total, éstas empiezan a crear conciencia de la trascendencia que implica la eficacia y la eficiencia de esta gestión por lo que si mejora su efectividad, puede superar su posición competitiva, y presentan las peculiaridades siguientes:

---





**Análisis y evaluación del desempeño mercadológico de la empresa  
chiapaneca para determinar su nivel competitivo: el caso del  
sector hotelero en Tuxtla Gutiérrez**

---



- En este grupo de empresas ya existe una cultura mercadológica pero está en crecimiento y algunos directivos le dan más importancia al área financiera y operativa.
  - Existe ya alguna asesoría externa de mercadotecnia o imitan a otros negocios similares.
  - El personal de la empresa en su mayoría ya se empieza a implicar en la función mercadológica.
  - Se le da la seriedad debida a la atención de las quejas de los clientes pero hace falta corregir las causas que originan el conflicto.
  - A pesar de que se realizan algunas investigaciones de mercado falta continuidad.
  - En cuanto a la innovación y creatividad, solo 5 negocios de este grupo han creado nuevos productos y servicios o ha rediseñado los ya existentes, pero hace falta un análisis mas detallado en cuanto al equilibrio de la cartera de negocios con que opera en el mercado.
  - En lo referente a la capacitación en ésta área, algunas empresas ya cuentan con un programa específico pero hace falta continuidad.
  - Únicamente 4 empresas de las 10 de este grupo diversifican sus productos y servicios, y segmentan sus mercados, es decir, su estrategia ya es diferenciada según las expectativas de sus clientes. Están mejorando.
  - Ya existe un programa de seguimiento pero falta consistencia.
  - Aunque sus estrategias son claras, aún le falta información a la empresa en cuanto a factores externos.
  - Ya se cuenta con planes a corto y mediano plazo pero hace falta visión a largo plazo.
  - Los planes de mercadotecnia son conocidos por este departamento pero hace falta información a las demás áreas.
  - Hacen falta estrategias alternas aunque hay cierta flexibilidad.
  - Se empieza a tener una visión a largo plazo en cuanto a la estabilidad y consolidación rentable de la empresa.
-



- Se conoce cierto detalle del potencial de ventas y utilidades por productos o servicios y por segmentos del mercado pero falta capacidad analítica.
- Este grupo tiene un grado aceptable de eficacia en cuanto al logro de sus resultados previstos en distintos planes específicos pero es conveniente mejorar.
- Es la misma situación en cuanto a su nivel de eficiencia, pues todavía existe un mal aprovechamiento de sus recursos utilizados.
- En cuanto a sus activos de mercadotecnia empiezan a valorarlos y a darle la importancia correcta, aunque deben evolucionar.
- Es el mismo caso en lo referente a las funciones de mercadotecnia que utiliza, se encuentran en proceso de incorporación de manera integral.

En general, son empresas que con un mayor esfuerzo de mercadotecnia podrían acceder a un mejor nivel competitivo.

Por último, en lo referente al pequeño grupo de negocios con un **alto nivel de desempeño en su mercadotecnia** que se maneja con gran eficacia y eficiencia y esto se ve reflejado en su posición competitiva en el mercado; sin embargo, únicamente representa el 7.2% de los negocios encuestados y se caracteriza por las particularidades que se describen:

- En este grupo de empresas ya existe una orientación plena hacia el mercado.
  - Existe una cultura mercadológica apoyada por lo empresarios y directivos.
  - En su gran mayoría el personal se encuentra implicado en los asuntos mercadotécnicos.
  - Hay un programa de servicio al cliente bien estructurado.
  - Ya se cuenta con un sistema de información permanente pues existe continuidad en las investigaciones.
  - Existe el interés pleno de adecuarse a las exigencias del cliente a través de la innovación.
  - En cuanto a capacitación, ya se cuenta con un programa de desarrollo del personal de la empresa.
  - Existe mecanismo para conocer a sus clientes, sus necesidades y deseos.
-





- Existen programas de seguimiento y prospección a los clientes, aunque no en todo el grupo.
- El servicio posventa se da, aunque hace falta mejorar.
- Dos de estas empresas ya formulan sus estrategias con base en el análisis de su ambiente externo e interno, conjugando oportunidades y riesgos con sus fortalezas y debilidades, aunque hace falta que se generalice este desempeño.
- Así también, del total de este grupo, dos de estas ya diseñan un plan estratégico y existe una comunicación mas efectiva que en los otros dos grupos.
- Existen en sus planes, estrategias alternas para prevenir cualquier ajuste por lo que hay flexibilidad en los mismos.
- Hay visión a largo plazo en cuanto la consolidación de sus beneficios.
- Conocen a detalle el potencial de sus mercados y productos, sus ventas y utilidades.
- Así mismo, poseen un alto grado de eficacia en la mayoría de sus resultados obtenidos en comparación con sus metas a corto, mediano y largo plazo.
- Su nivel de eficiencia es alto también, puesto que aprovechan al máximo los recursos utilizados.

La preocupación en este grupo es el mantener ese nivel de desempeño mercadológico y mejorar donde sea necesario.

Como se puede ver, el destino de la mayoría de los negocios investigados es de poca participación y de poca competitividad, ocasionando un desarrollo muy lento o nulo en el mercado, si no se hace nada por corregir sus deficiencias y problemas.

Se pudo constatar la poca importancia que los directivos ponen a esta función de mercadeo en casi el 80% de las organizaciones, en virtud a que la dejan en manos del personal operativo y le asignan mas prioridad a las finanzas principalmente.

En general, se detectó un alto grado de ineficacia y deficiencia de la mercadotecnia en la mayoría de las empresas, mismo que influye en su efectividad, provocando una desventaja competitiva.

---



Existe una gran discrepancia en cuanto al valor que la gran mayoría de las empresas asignan a los elementos que se consideran activos trascendentales de la mercadotecnia, así como de las diversas funciones mercadotécnicas, las cuales, son utilizadas de manera aislada. Son pocas las organizaciones que combinan y complementan de manera integral, estas funciones.

Se concluye también que todo lo anteriormente expuesto hace constatar que se ha cumplido con la finalidad de este trabajo de investigación por lo que se puede concluir con las siguientes reflexiones:

- Es primordialmente necesaria la concientización a empresarios y directivos de la importancia que reviste la función mercadológica dentro de las empresas.
  - El empresario chiapaneco debe conocer profundamente a sus clientes y sus necesidades, deseos y expectativas, si se quiere ser más competitivo.
  - El empresario o directivo chiapaneco debe estar convencido que los recursos financieros que se invierten en mercadotecnia serán recuperables y generarán beneficios a mediano y largo plazo.
  - Que no todas las empresas deben seguir las mismas estrategias pues todo depende de su situación particular en su ambiente competitivo, para que no caigan en el error de querer imitar modelos no aplicables.
  - Que la estrategia básica de mercadotecnia permitirá que las acciones y programas que se elaboren para cada uno de los elementos de la mezcla respondan coherentemente a los objetivos y propósitos globales de la empresa.
  - Que el desarrollo de la estrategia se centra en elegir, entre cada una de las opciones estratégicas, la que mejor responda a las condiciones de la empresa y sus mercados en el momento en el que ésta se formula, con el fin de estructurar un marco lógico general que permita alcanzar los objetivos de las empresa.
  - Que al establecer la estrategia es importante recordar que todos los mercados están formados por segmentos que son, en mayor o menor medida, diferentes entre sí.
  - Que la elaboración de la estrategia depende de la situación de la empresa y de las condiciones imperantes en sus mercados, de las expectativas y habilidades de la organización y de los recursos y disponibilidades de la empresa.
-





- Que es conveniente que en la elaboración de toda estrategia de mercadotecnia participen todas las áreas de la empresa para que juntas caminen hacia el mismo fin.
  - Que la formulación de la estrategia implica la realización de dos pasos sucesivos: primero identificar la estrategia actual y posteriormente, rediseñar la estrategia que se seguirá en el futuro con base en una evaluación detallada del potencial de utilidades futuras de cada negocio, diseñando un plan específico para lograr sus objetivos a largo plazo, de acuerdo a su posición, sus oportunidades y sus recursos.
  - Finalmente se puede inferir que **estas conclusiones, sugerencias y observaciones tienen aplicación para todas las empresas de todos los sectores productivos del Estado**, porque los tres grupos empresariales de desempeño mercadológico detectados en esta investigación incluyen a todas las organizaciones tanto, las micros como las pequeñas, las medianas y las grandes empresas, en sus diversas posiciones competitivas en los mercados en donde operan.
  - Por otra parte, después de haber analizado la información documental es importante observar que a pesar de que el gobierno ha hecho esfuerzos importantes para impulsar el desarrollo del sector productivo, como se puede ver en el apartado 3.3, la gran diversidad de acciones que promueven, no es suficiente para generar un crecimiento sustentable de la empresa chiapaneca, porque hace falta concientizar a empresarios y directivos, de la importancia de lograr un desempeño mercadológico más efectivo, así como interactuar proporcionando servicios de asesoría en el análisis, planeación y control estratégico, implementando técnicas y herramientas mercadológicas, adecuadas a su situación particular, y es aquí en donde la Universidad debe asumir su papel a través de la vinculación.
-



## *BIBLIOGRAFÍA*

- Álvarez Torres, Martín G.; *Manual de competitividad*, edit. Panorama, México, 1988,
- Ambrosio, Vicente. *plan de marketing : paso a paso*. Colombia, Prentice Hall, 1999.
- Ansoff, H. I. *El planteamiento estratégico*. México, Trillas, 1991.
- *Agenda Estadística del Estado de Chiapas*, 2002.
- *Anuario Estadístico del Estado de Chiapas* 2001.
- *Anuario Estadístico del Estado de Chiapas*, 2002-
- *Apuntes de Maestría en Administración, Facultad C. I, UNACH*, 1996
- *Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing: El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. Madrid, Díaz de Santos, S. A., 1991.
- *Biblioteca de Manuales Práctico de Marketing; El Diagnóstico de la Empresa*, Madrid, Díaz de Santos, S. A., 1995
- *Biblioteca de Manuales prácticos de marketing: El plan de marketing*. Madrid, Díaz de Santos, S. A., 1999.
- *Biblioteca de Manuales prácticos de marketing: Gestión estratégica del marketing*. Madrid, Díaz de Santos, S. A., 1989.
- *Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing: Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Madrid, Díaz de Santos, S. A., 1990.
- *Catálogo de Unidades de Vinculación Docente*, UNACH, 1997
- *Censos Económicos del Estado de Chiapas: INEGI* 2001.
- David, Fred R. *Conceptos de administración estratégica: 5A. Ed.*, México, 1997.
- *Documentos Diversos de Secretaría de Turismo*.
- Fleitman, Jack. *Evaluación Integral*. México: McGraw Hill, 1995.
- Gálvez Azcanio, Ezequiel. *Planeación Estratégica en los Negocios*. México, ECASA, 1993.





- Ghemawat, Pankaj. *La Estrategia en el Panorama del Negocio*. México, Prentice Hall, 2000.
- Goodstein, Leonard d. *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia. McGraw Hill, 1997.
- *Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. El Diagnóstico de la Empresa*. Madrid, Díaz de Santos, S. A., 1995.
- *Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. El Marketing y su Utilidad en la Pequeña Empresa*. Madrid, Díaz de Santos, S. A., 1994.
- *Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. El Plan de Negocios*. Madrid, Díaz de Santos, S. A., 1994.
- *Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. La Lealtad de sus Clientes*. Madrid, Díaz de Santos, S. A., 1995.
- *Guías prácticas de Marketing. Políticas y Estrategias de Gamas de Productos y Precios*. Madrid: Díaz de Santos, S. A., 1995.
- Guiltinan, Joseph P. *Gerencia de marketing*. 6ª. Ed. Colombia, McGraw Hill, 2000.
- Hatton, Angela. *La Guía definitiva del plan de marketing*. Madrid, Prentice Hall, 2000.
- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la Investigación*. México, McGraw Hill, 1997.
- Hiam, Alexander. *Manual de Estrategias de Mercadotecnia*. México, Prentice Hall, 1995.
- Hiebing, Jr., Román G. *Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia*. Colombia: McGraw Hill, 1999.
- Hill, Charles W. L. *Administración Estratégica*. 3a. Ed. Colombia, McGraw Hill, 1996.
- Jackson, Jr., Harry K. *Logrando la Ventaja Competitiva*. México, Prentice Hall, 1996.
- Jarillo, José-Carlos. *Dirección Estratégica*: 2ª. Ed., Madrid, McGraw Hill, 1992.
- Kotler, Philip. *Dirección de la Mercadotecnia*. 7ª. Ed., México: Prentice Hall, 1993.



**Análisis y evaluación del desempeño mercadológico de la empresa  
chiapaneca para determinar su nivel competitivo: el caso del  
sector hotelero en Tuxtla Gutiérrez**

---



- Laguna Caballero, Hilario. *Modelo De Organización Para Implantarse En El Subsistema De Educación Media Superior "Colegio De Bachilleres De Chiapas, O.P.D."*. México, 1999. (tesis de grado de maestría)
- Lambin, Jean-Jacques. *Marketing*, 4ª. Ed., México, Internacional Thomson, 1998.
- Majaro, Simón. *La Esencia De La Mercadotecnia*. México, prentice Hall, 1996.
- Martínez Villegas, Fabián. *Planeación Estratégica Creativa*. México, Pac, 1994.
- Moguel Lievano, Manuel de Jesús. *Proyecto De Educación Continua En La Facultad De Contaduría Y Administración, Campus I*. México, UNACH, 1999 (tesis de grado de maestría).
- Montaña, Agustín. *Administracion De La Producción*. México, Trillas, 1988.
- Mora Ledesma, Martín. *Seminario De Investigación : Sep Conalep*. México, Limusa, 2002.
- Morrissey, George L. *Pensamiento Estrategico*. México, Prentice Hall, 1996.
- Munch, Lourdes. *Metodos Y Técnicas De Investigación*. México, McGraw Hill, 1989.
- Ohmae, Kenichi. *La Mente Del Estratega*. México, McGraw Hill, 1993.
- Orozco Ochoa, Francisco J.; *El Nuevo Paradigma de la Competitividad*, edit. Panorama, México, 1998.
- Ortiz Núñez, Manuel. *Mercadotecnia Sinergica*. México, PAC, S. A., de C. V., 1999.
- Parmerlee, David. *Desarrollo Exitoso De Las Estrategias De Marketing*. Madrid, Granica, 1998.
- *Plan de Desarrollo Chiapas, 2001-2006*, SEPLAN, Gobierno del Estado, 2001
- *Plan Institucional de Desarrollo 1999-2006*, UNACH, 1999
- Pérez Moya, José. *Manual De Estrategias Y Gestión De Empresas*. Madrid, Díaz de Santos, 1994.
- Pérez Rivera, Rosalva. *Métodos De Investigación II*. México, interamericana, 1990.
- Piestrak, Daniel. *Los Siete Factores Clave Del Marketing Estratégico*. Madrid, Díaz de Santos, S. A., 1990.
- Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva*. - México: Continental, 1995.





- *Proyecto Académico 2002-2006, UNACH, 2003*
- *Ramírez Padilla, David Noel. Empresas Competitivas. México, McGraw Hill, 1996.*
- *Richardson, Bill. Planeacion De Negocios. México, CECSA, 1996.*
- *Ries, Al-Trout Jack. La Guerra De La Mercadotecnia. México, McGraw Hill, 1993.*
- *Rodríguez Estrada, Mauro. Creatividad En La Empresa: México: Pax, 1993.*
- *Sallenave, Jean Paul. La Gerencia Integral. Colombia, Norma, 1994.*
- *Sánchez Lozano, Alfonso y Cantú Delgado, Humberto; El plan de Negocios del Emprendedor, edit. Mc Graw Hill, México, 1994*
- *Stanton, William J. Fundamentos De Marketing. 11a. Ed. México, McGraw Hill, 1999.*
- *Steiner, George A. Planeación Estratégica. México, CECSA, 1995.*
- *Stoner, James A. F. Administration. México, prentice Hall, 1994.*
- *Taylor, James W. Planeación De Mercadotecnia. México, Prentice Hall, 1997.*
- *Trejo Longoria, José Roberto. Estrategias De Vinculación Académica Entre La Facultad De Contaduría Y Administración, De La Universidad Autónoma De Chiapas Y Empresas Establecidas En Tuxtla Gutiérrez. México, 1997. (tesis de grado de maestría)*
- *Vidal Alegria, José Radamed. El Mercado De Trabajo En Chiapas: Un Diagnóstico Para El Caso Del Licenciado En Administración: México, 1998 (tesis de grado de maestría)*
- *Vidal Alegria, José Radamed. Guía metodológica para seminario de tesis, Facultad de Contaduría y Administración, Campus I UNACH, 2003.*
- *Whiteley Richard. La Integración Cliente-Empresa. México: Prentice Hall, 1996.*
- *Woessner Aranda, Pedro. Como Realizar Una Auditoria De Mercadotecnia: México, 1995.*
- *Zorrilla A., Santiago. Guía Para Elaborar La Tesis. 2ª. Ed. México, McGraw Hill, 1993.*
- *Zorrilla A., Santiago. Introducción A La Metodología De La Investigación, 22ª. Ed. México, Aguilar León, 1999.*



---

# ANEXOS

## CAPITULO 2:

### MATRICES DE IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS







**MATRIZ FORD**  
**FACTORES INTERNOS**

**FACTORES INTERNOS**

|                   |               | FORTALEZAS                                               | DEBILIDADES                                                                                  |
|-------------------|---------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| FACTORES EXTERNOS | OPORTUNIDADES | ESTRATEGIA<br><br>MAXI-MAXI: FO<br>- ESTRATEGIA OFENSIVA | ESTRATEGIA<br><br>MINI-MAXI: DO<br>-ESTRATEGIA ADAPTATIVA                                    |
|                   | RIESGOS       | ESTRATEGIA<br><br>MAXI-MINI: FR<br>-ESTRATEGIA DEFENSIVA | ESTRATEGIA<br><br>MINI-MINI: DR<br>- ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA<br>- ESTRATEGIA DE RETIRADA |

FO: SITUACIÓN DESEABLE

DO: SUPERANDO DEBILIDADES PUEDE SER EXITOSA

FR: LAS FORTALEZAS DE LA EMPRESA PUEDEN DISMINUIR RIESGOS

DR: ES LA PEOR OPCIÓN



**MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**EL COMPETIDOR ES**

**NUEVO EN EL MERCADO    EXISTE EN EL MERCADO**

| <b>NUESTRA EMPRESA ES</b> | <b>NUEVA EN EL<br/>MERCADO</b>  | <b>APERTURA DEL<br/>MERCADO, EFECTO<br/>SINERGIA</b>                                           | <b>CAPTAR UN SEGMENTO DE<br/>MERCADO Y ASEGURAR<br/>ESA POSICIÓN</b>         |
|---------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                           | <b>EXISTE EN EL<br/>MERCADO</b> | <b>NÓ DEJAR QUE SE<br/>ESTABLEZCA O<br/>AUMENTAR SUS COSTOS<br/>DE INGRESOS AL<br/>MERCADO</b> | <b>LOGRAR PARTICIPACIÓN<br/>DE MERCADO Y SER MAS<br/>FLEXIBLES Y RAPIDOS</b> |





MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

POSICIÓN DEL PRINCIPAL COMPETIDOR

MARGINAL

DÉBIL

FAVORABLE

FUERTE

DOMINANTE

DOMINANTE

IGNORAR  
O  
UTILIZAR

MANTENER  
O  
COMPRAR

MANTENER  
Y UTILIZAR  
PARA  
LEVANTAR  
EMPALIZA  
DAS

DEBILITAR Y  
UTILIZAR  
PARA  
LEVANTAR  
EMPALIZADAS

UTILIZAR  
TODOS LOS  
RECURSOS

FUERTE

IGNORAR O  
SUBCONTRA  
TAR

MANTENER  
O  
COMPRAR

DEBILITAR  
Y UTILIZAR  
PARA  
LEVANTAR  
EMPALIZA  
DAS

INNOVAR  
SEGMENTAR  
SER RAPIDO

INNOVAR  
SEGMENTAR  
SER RAPIDO

FAVORABLE

IGNORAR  
O  
COMPRAR  
SI ES  
NECESARIO

IGNORAR  
O  
ASOCIARSE

SEGMENTAR  
PARA  
DEBILITAR

INNOVAR Y  
ACTUAR  
RAPIDAMENTE

INNOVAR Y  
ACTUAR  
RAPIDAMENTE

DEBIL

IGNORAR

IGNORAR  
O  
ASOCIARSE

SEGMENTAR  
PARA  
DEBILITAR

SEGMENTAR  
PARA  
DEBILITAR

INNOVAR Y  
ACTUAR  
RAPIDAMENTE

MARGINAL

IGNORAR

IGNORAR  
O  
ASOCIARSE

PROGRESAR  
DISCRETA  
MENTE

PROGRESAR  
DISCRETA  
MENTE

PROGRESAR  
DISCRETA  
MENTE

POSICIÓN DE LA EMPRESA



---

# ANEXOS

## CAPITULO 4:

- **MODELO DE CUESTIONARIO**
- **MODELO DE ENTREVISTA**





## **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**

### **Facultad de Contaduría y Administración**

#### **Unidad de posgrado**

#### **Maestría en Administración con enfoque en organizaciones**

#### **Modelo de Cuestionario para recopilar información del sector hotelero en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, aplicado a Directivos y / o empresarios.**

### **Objetivo:**

**Analizar y evaluar el desempeño de la mercadotecnia de este sector para  
determinar su competitividad en el mercado.**

**Instrucciones: marque con una "X" la respuesta que crea conveniente según la  
situación de su empresa.**

**Principio 1: el consumidor, usuario o cliente es el eje sobre el que gira la empresa.**

#### **1. Orientación de la dirección:**

- a. La dirección de la empresa está claramente orientada hacia los  
deseos, necesidades y expectativas de los consumidores,  
usuarios o clientes ----- -3
- b. Parte de la dirección antepone finanzas y producción, pero es  
consciente de la importancia de los consumidores, usuarios o  
clientes ----- -2
- c. La atención de los consumidores, usuarios o clientes es asunto  
del área de mercadotecnia y ventas ----- -1

#### **2. Implicación de la dirección:**

- a. Los miembros de la dirección, y en especial el empresario o  
directivo máximo, se ocupan activamente de los asuntos  
relacionados con la mercadotecnia. ----- -3
- b. Los miembros de la dirección no intervienen pero se interesan  
activamente por la mercadotecnia; están bien asesorados ----- -2
- c. Los miembros de la dirección dejan hacer ----- -1

**3. Implicación del personal:**

- a. Todo el personal (por lo menos, el 90%) de la empresa se siente formar parte de los resultados en ventas que se logran en la empresa ----- --3
- b. Un 75% ----- --2
- c. La mitad, aproximadamente ----- --1

**4. ¿Qué ocurre si un cliente se queja?**

- a. Las quejas siempre se pasan a un nivel superior; se estudian y se resuelven. En todo caso, el cliente siempre recibe la debida explicación, en términos correctos y amables, y en un tiempo adecuado ----- --3
- b. El que recibe la queja trata de resolverla y dar la debida explicación al cliente ----- --2
- c. Se intenta apaciguar al cliente con buenas palabras, pero sin ofrecerle una solución justa ----- --1

**5. ¿Cuándo investigamos a fondo nuestra empresa?**

- a. Anualmente ----- --3
- b. Recientemente ----- --2
- c. Hace dos o mas años ----- --1

**6. ¿Cuándo realizamos investigaciones formales del mercado?**

- a. Periódicamente ----- --3
- b. Hace poco ----- --2
- c. Hace unos años ----- --1

**7. ¿Cuándo lanzamos nuevos productos o servicios?**

- a. Con cierta regularidad ----- --3
- b. Recientemente ----- --2
- c. Hace años ----- --1

**8. ¿Quién desarrolla los productos o servicios nuevos o reactiva los viejos?**

- a. El departamento de mercadotecnia o comercial, en estrecha --- --3





colaboración con otras áreas de la empresa - - - - -

- b. Las áreas técnicas, en colaboración con el departamento de  
mercadotecnia o comercial - - - - - --2
- c. Los técnicos - - - - - --1

**9. ¿Se desarrolla y potencia la capacitación en la empresa por medio de  
reuniones, cursos, seminarios, para que el personal esté técnicamente  
a la altura de los requerimientos del mercado?**

- a. Sí, se sigue un programa de formación inicial y continuado, así  
como para el conocimiento de nuevos servicios y métodos - - - - - --3
- b. Existe un programa aplicable a parte del personal - - - - - --2
- c. Esporádicamente se dan charlas - - - - - --1

**10. ¿Cómo y a quién vendemos?**

- a. Creamos los productos y servicios adecuados para las  
necesidades, deseos y expectativas de los segmentos de mercado  
que nos interesan, y canalizamos nuestras ventas hacia esos  
segmentos - - - - - --3
- b. Vendemos productos altamente sofisticados - - - - - --2
- c. Vendemos nuestros productos / servicios a un cierto tipo de  
clientela tradicional - - - - - --1

**11. ¿Qué pasa con nuestros clientes actuales?**

- a. Informamos regularmente a nuestros clientes sobre la marcha de  
la empresa y los nuevos servicios; se visitan sistemáticamente de  
un modo periódico - - - - - --3
- b. De vez en cuando organizamos una campaña de visitas - - - - - --2
- c. De la atención a los clientes se encargan los vendedores - - - - - --1

**Principio II: la planificación es la base de una mercadotecnia eficaz.**

**12. La actual estrategia de la empresa es:**

- a. Clara e innovadora, y está basada en los factores ambientales,  
demográficos, culturales, económicos, gubernamentales y - - -3

- legislativos del mercado -----
- b. Clara e innovadora ----- --2
- c. Clara, y representa la continuación de una estrategia tradicional - --1

**13. Las decisiones en la empresa se toman de acuerdo con:**

- a. Una documentación de planificación completa, a corto, medio y a largo plazo, basada en la planificación estratégica, en la que se pone el énfasis en la mercadotecnia ----- --3
- b. Una "Planificación a medio plazo" y un "plan de mercadotecnia" anual que abarcan todas las actividades de la empresa ----- --2
- c. Un "plan de acción" preparado por el Departamento Comercial o de Ventas ----- --1

**14. ¿Quién conoce esa planificación?**

- a. Toda la organización ----- --3
- b. Cada departamento conoce lo que le corresponde directamente -- --2
- c. Un grupo selecto de directivos ----- --1

**15. ¿Qué sucedería si algo no funciona del modo previsto?**

- a. Existen otras alternativas, ya previstas, para tales eventualidades, que se implantarán de inmediato ----- --3
- b. Sobre la marcha, se cambiara de rumbo con flexibilidad ----- --2
- c. Surgirán problemas que se intentaran resolver ----- --1

**Principio III: la finalidad principal de la mercadotecnia es la de generar beneficios satisfactorios durante un prolongado periodo de tiempo**

**16. ¿Existe en la empresa la suficiente conciencia respecto a este principio, así como a la integración y coordinación necesarias para lograr ese objetivo básico?**

- a. Sí, a fondo y con resultados sorprendentes ----- --3
- b. Sí, pero con ciertas reservas ----- --2
- c. Sí, en forma embrionaria ----- --1

**17. ¿Hasta qué punto conocen los altos niveles directivos el potencial de ventas de la empresa por productos, servicios, clientes, segmentos del mercado, territorios, puntos de venta, canales de distribución,**





etcétera?

- a. Con anticipación: los resultados previstos en la planificación se logran normalmente con pequeños márgenes de desviación - - - - -3
- b. Muy bien - - - - -2
- c. Se trata de detalles de poca importancia, siempre que el resultado global sea satisfactorio - - - - -1

**18. ¿Hasta qué punto se alcanzan los objetivos de mercadotecnia en cuanto a: volumen de ventas, margen de beneficios, impacto publicitario, participación en mercados, distribución de los productos o servicios, niveles de lealtad, relaciones con la clientela?**

- a. Hasta un 100% - - - - -3
- b. Hasta un 80% - - - - -2
- c. Hasta un 60% - - - - -1

**19. ¿En qué nivel se aprovechan los recursos utilizados en mercadotecnia en cuanto a: gastos promocionales, gastos de distribución, gastos de investigación y desarrollo de productos o servicios, gastos administrativos, gastos financieros, etc.?**

- a. Hasta un 100% - - - - -3
- b. Hasta un 80% - - - - -2
- c. Hasta un 60% - - - - -1

**20. Evalúe cada uno de los activos de mercadotecnia que a continuación se enuncian, en una escala del 1 al 7 según la importancia que le dé, en donde 1 es mas importante y 7 es menos importante.**

- \_\_\_\_\_ Valor de la marca o imagen de la empresa
- \_\_\_\_\_ Valor de la participación en el mercado
- \_\_\_\_\_ Valor de la distribución de los productos o servicios
- \_\_\_\_\_ Valor de los niveles de lealtad de sus clientes.



**Análisis y evaluación del desempeño mercadológico de la empresa  
chiapaneca para determinar su nivel competitivo: el caso del  
sector hotelero en Tuxtla Gutiérrez**



- \_\_\_\_\_ Valor de las relaciones con los proveedores
- \_\_\_\_\_ Valor de las relaciones en la clientela
- \_\_\_\_\_ Valor de la tecnología utilizada: procesos, procedimientos, habilidades, especialidades, etc.

**21. Marque con una "X" la (s) función (es) mercadológica(s) que se utiliza(n) en la empresa:**

- \_\_\_\_\_ Publicidad y anuncios diversos
- \_\_\_\_\_ Promociones de ventas
- \_\_\_\_\_ Venta personal
- \_\_\_\_\_ Relaciones públicas
- \_\_\_\_\_ Diseño e innovación de productos o servicios
- \_\_\_\_\_ Investigación de mercados
- \_\_\_\_\_ Mejores condiciones de crédito
- \_\_\_\_\_ Planeación estratégica
- \_\_\_\_\_ Servicio posventa
- \_\_\_\_\_ Calidad en el servicio
- \_\_\_\_\_ Otras
- \_\_\_\_\_ Ninguna

**22. ¿Quiénes son los responsables de la función mercadológica de su negocio?**

ALTO NIVEL GERENCIAL \_\_\_\_\_ NIVEL MEDIO \_\_\_\_\_ NIVEL OPERATIVO \_\_\_\_\_

TODOS LOS NIVELES \_\_\_\_\_ NINGUNO \_\_\_\_\_

**23. Estaría dispuesto a recibir asesoría mercadológica a través de la vinculación universitaria con este sector empresarial?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_





**Análisis y evaluación del desempeño mercadológico de la empresa  
chiapaneca para determinar su nivel competitivo: el caso del  
sector hotelero en Tuxtla Gutiérrez**

---



24. ¿qué comentarios podría hacer en cuanto a la aceptación de asesoría?

---

---

---

**¡Gracias por colaborar con nosotros al proporcionarnos esta  
información tan valiosa que tiene el carácter de confidencial!**

**Le mantendremos informado de los resultados obtenidos**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**Unidad de postgrado**

**Maestría en Administración con enfoque en organizaciones**

**Modelo de entrevista dirigida a los altos ejecutivos o empresarios del sector hotelero en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.**

**Objetivo:**

**Describir el criterio personal en cuanto a la importancia que se le da a la función mercadológica en lo que se refiere a los siguientes aspectos:**

1. Enfoque básico con que se aplica la función de mercadotecnia en la empresa.
2. Objetivos específicos de mercado que se tienen contemplados.
3. Estrategias generales de acción, ya sea explícitas o implícitas.
4. Programas de acción específicos, tales como; campañas publicitarias, mejoramiento de productos y servicios, promociones de ventas, etc.
5. Beneficios esperados comparados con los resultados obtenidos, para analizar brechas.
6. Mecanismos de control que se implementan para verificar y hacer ajustes.

**Ejecución de la entrevista**

- Se preparó la cita con las personas entrevistadas
- Se explicó cuál es el objetivo de ésta
- Se explicó detalladamente cada uno de los aspectos tratados, se tomó nota sin hacer interrupciones.
- La información obtenida se analiza e interpreta en el capítulo 5.

**Fin de la entrevista.**





---

# **ANEXOS**

## **CAPITULO 5:**

### **CUADROS Y GRÁFICAS ESTADÍSTICAS**

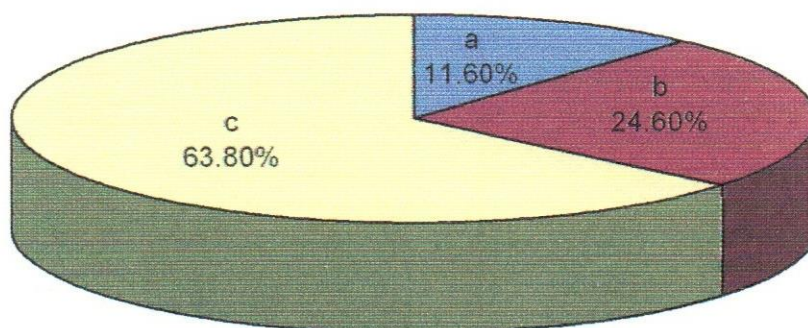


Pregunta No. 1.- ¿"Cuál es la orientación de la dirección de la empresa"?

**CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA**

| CLAVE        | ORIENTACIÓN                                                                                                                          | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %            |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| A            | Está claramente orientada hacia los deseos, necesidades y expectativas de los consumidores, usuarios o clientes                      | 3           | 8                  | 11.6         |
| B            | Parte de la Dirección antepone finanzas y producción, pero es consciente de la importancia de los consumidores, usuarios o clientes. | 2           | 17                 | 24.6         |
| C            | La atención de los consumidores, usuarios o clientes es asunto del área de mercadotecnia y ventas                                    | 1           | 44                 | 63.8         |
| <b>Total</b> |                                                                                                                                      |             | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

**Representación gráfica**

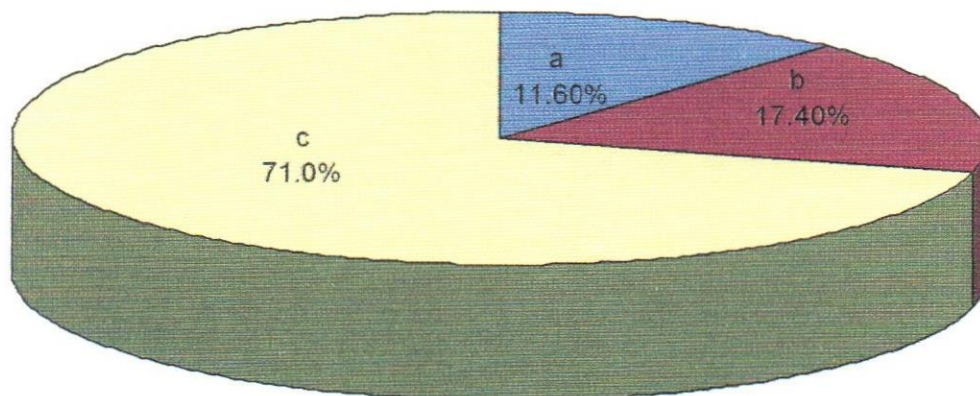




Pregunta No. 2.- ¿"Cuál es el grado de implicación de la Dirección en la mercadotecnia de la empresa"?

| CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA |                                                                                                                                                       |             |                    |              |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| CLAVE                              | GRADO DE IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN                                                                                                                  | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %            |
| a                                  | Los miembros de la Dirección, y en especial el empresario o directivo máximo, se ocupan activamente de los asuntos relacionados con la mercadotecnia. | 3           | 8                  | 11.6         |
| b                                  | Los miembros de la Dirección no intervienen pero se interesan activamente por la mercadotecnia; están bien asesorados.                                | 2           | 12                 | 17.4         |
| c                                  | Los miembros de la Dirección dejan hacer.                                                                                                             | 1           | 49                 | 71.0         |
| <b>Total</b>                       |                                                                                                                                                       |             | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

Representación gráfica

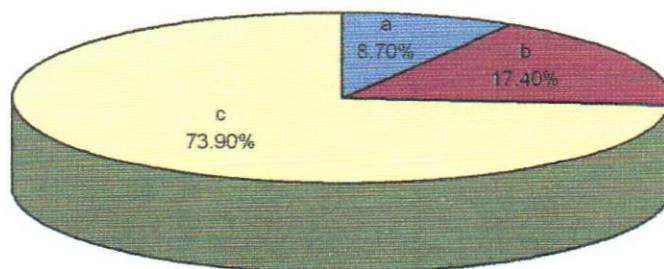


Pregunta No. 3.- ¿"Cuál es el grado de implicación del personal de la empresa en la función mercadológica"?

**CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA**

| CLAVE        | GRADO DE IMPLICACIÓN DEL PERSONAL                                                                  | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %            |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| a            | Por lo menos el 90% del personal de la empresa se siente formar parte de los resultados en ventas. | 3           | 6                  | 8.7          |
| b            | Un 75% se siente formar parte.                                                                     | 2           | 12                 | 17.4         |
| c            | La mitad aproximadamente                                                                           | 1           | 51                 | 73.9         |
| <b>Total</b> |                                                                                                    |             | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

**Representación gráfica**

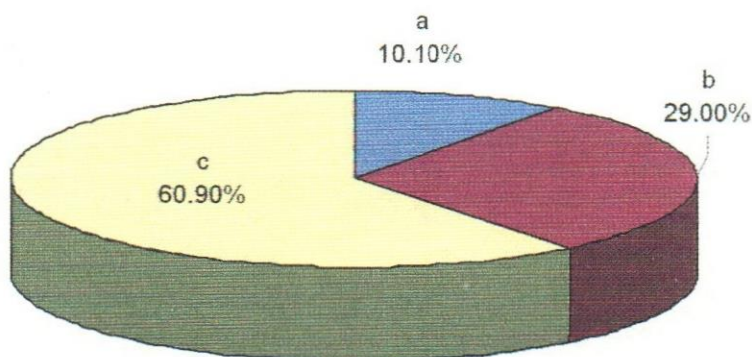




Pregunta No. 4.- ¿"Que ocurre si un cliente se queja"?

| CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA |                                                                                                                                                                                                 |             |                    |       |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|-------|
| TRATAMIENTO DE QUEJAS              |                                                                                                                                                                                                 |             |                    |       |
| CLAVE                              | GRADO DE IMPLICACIÓN DEL PERSONAL                                                                                                                                                               | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %     |
| a                                  | Las quejas siempre se pasan a un nivel superior, se estudian y se resuelven. En todo caso, el cliente si recibe la debida explicación en términos correctos y amables, y en un tiempo adecuado. | 3           | 7                  | 10.1  |
| b                                  | El que recibe la queja trata de resolverla y dar la debida explicación al cliente.                                                                                                              | 2           | 20                 | 29.0  |
| c                                  | Se intenta apaciguar al cliente con buenas palabras, pero sin ofrecerle una solución justa.                                                                                                     | 1           | 42                 | 60.9  |
| Total                              |                                                                                                                                                                                                 |             | 69                 | 100.0 |

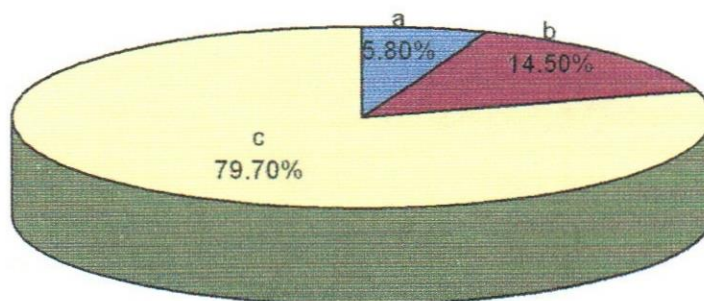
Representación gráfica



Pregunta No. 5.- ¿"Cuándo investigamos a fondo nuestra empresa"?

| CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA |                                |             |                    |              |
|------------------------------------|--------------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| CLAVE                              | CUANDO SE INVESTIGA LA EMPRESA | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %            |
| a                                  | Anualmente                     | 3           | 4                  | 5.8          |
| b                                  | Recientemente                  | 2           | 10                 | 14.5         |
| c                                  | Hace dos o más años            | 1           | 55                 | 79.7         |
| <b>total</b>                       |                                |             | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

**Representación gráfica**

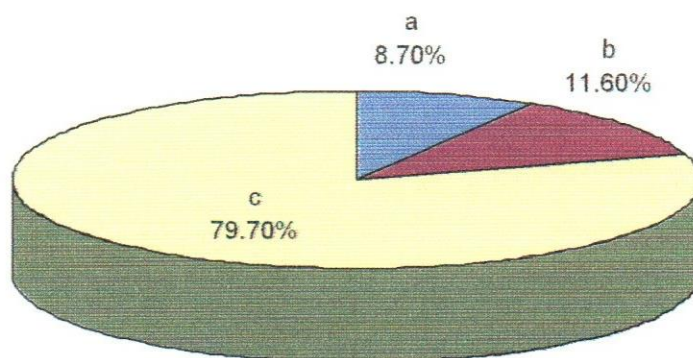




Pregunta No. 6.- ¿"Cuándo realizamos investigaciones formales del mercado"?

| CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA |                             |             |                    |              |
|------------------------------------|-----------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| CLAVE                              | INVESTIGACIONES DEL MERCADO | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %            |
| A                                  | Periódicamente              | 3           | 6                  | 8.7          |
| B                                  | Hace poco                   | 2           | 8                  | 11.6         |
| C                                  | Hace unos años              | 1           | 55                 | 79.7         |
| <b>total</b>                       |                             |             | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

### Representación gráfica

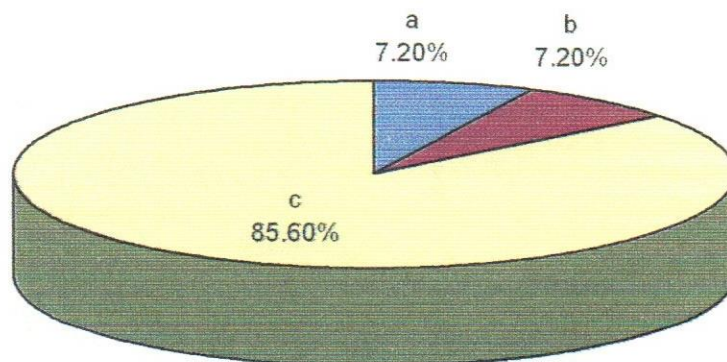


Pregunta No. 7.- ¿"Cuándo lanzamos nuevos productos o servicios"?

**CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA**

| CLAVE        | LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %            |
|--------------|---------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| a            | Con cierta regularidad                      | 3           | 5                  | 7.2          |
| b            | Recientemente                               | 2           | 5                  | 7.2          |
| c            | Hace años                                   | 1           | 59                 | 85.6         |
| <b>Total</b> |                                             |             | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

**Representación gráfica**



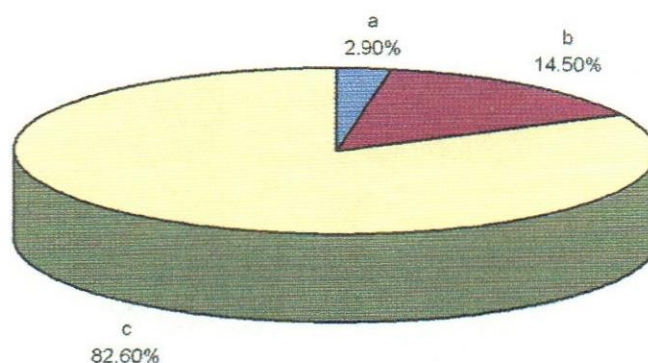


Pregunta No. 8.- ¿"Quién desarrolla los productos o servicios nuevos o reactiva los viejos"?

**CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA**

| CLAVE        | DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS                                                                 | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %            |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| a            | El departamento de mercadotecnia o comercial, en estrecha colaboración con otras áreas de la organización. | 3           | 2                  | 2.9          |
| b            | Las áreas técnicas, en colaboración con el departamento de mercadotecnia o comercial.                      | 2           | 10                 | 14.5         |
| c            | Los técnicos o nadie                                                                                       | 1           | 57                 | 82.6         |
| <b>total</b> |                                                                                                            |             | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

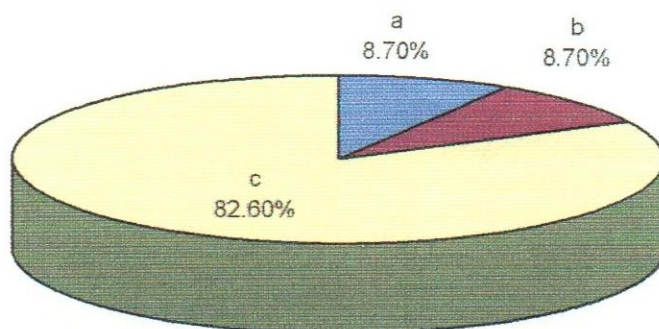
**Representación gráfica**



Pregunta No. 9.- ¿"Se desarrolla y potencia la capacitación en la empresa por medio de reuniones, cursos, seminarios, etc., para que el personal esté técnicamente a la altura de los requerimientos del mercado"?

| CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA |                                                                                                                                      |             |                    |       |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|-------|
| CLAVE                              | CAPACITACIÓN                                                                                                                         | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %     |
| a                                  | Sí, se sigue un programa de formación inicial y continuado, así como, para el conocimiento de nuevos productos, servicios y métodos. | 3           | 6                  | 8.7   |
| b                                  | Existe un programa aplicable a parte del personal                                                                                    | 2           | 6                  | 8.7   |
| c                                  | Esporádicamente se dan charlas                                                                                                       | 1           | 57                 | 82.6  |
| total                              |                                                                                                                                      |             | 69                 | 100.0 |

### Representación gráfica



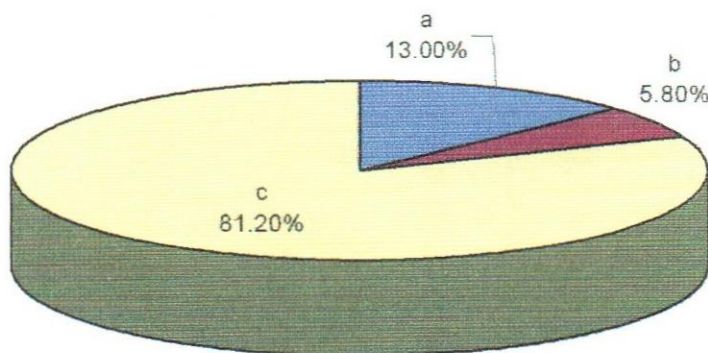


Pregunta No. 10.- ¿"Cómo y a quién vendemos"?

**CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA**

| CLAVE        | QUIÉN ES NUESTRO CLIENTE                                                                                                                                                       | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %            |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| a            | Creamos los servicios adecuados para las necesidades, deseos y expectativas de los segmentos de mercado que nos interesan, y analizamos nuestras ventas, hacia esos segmentos. | 3           | 9                  | 13.0         |
| b            | Vendemos productos y servicios altamente sofisticados                                                                                                                          | 2           | 4                  | 5.8          |
| c            | Vendemos nuestros productos o servicios a un cierto tipo de clientela tradicional                                                                                              | 1           | 56                 | 81.2         |
| <b>total</b> |                                                                                                                                                                                |             | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

**Representación gráfica**

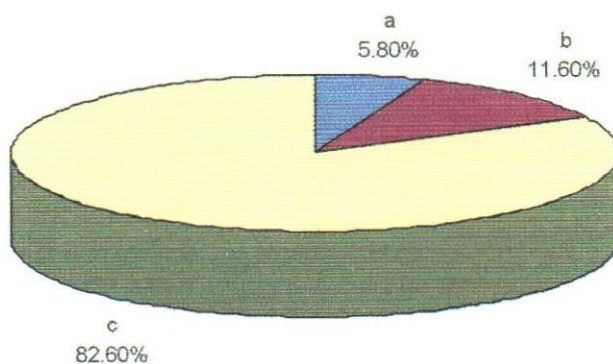


Pregunta No. 11.- ¿"Qué pasa con nuestros clientes actuales"?

**CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA**

| CLAVE        | SEGUIMIENTO AL CLIENTE                                                                                                                   | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %            |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| a            | Informamos regularmente a nuestros clientes sobre la marcha de la empresa y los nuevos productos o servicios; se visitan periódicamente. | 3           | 4                  | 5.8          |
| b            | De vez en cuando organizamos una campaña de visitas.                                                                                     | 2           | 8                  | 11.6         |
| c            | De la atención a los clientes se encargan los vendedores                                                                                 | 1           | 57                 | 82.6         |
| <b>total</b> |                                                                                                                                          |             | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

**Representación gráfica**

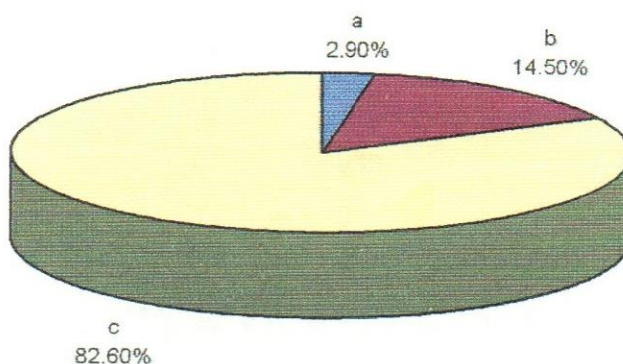




Pregunta No. 12.- ¿"La actual estrategia de la empresa es:"?

| CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA |                                                                                                                                                  |             |                    |              |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| CLAVE                              | CÓMO SE FORMULA LA ESTRATEGIA                                                                                                                    | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %            |
| a                                  | Clara e innovadora, y está basada en los factores ambientales, demográficos, culturales, económicos, gubernamentales y legislativos del mercado. | 3           | 2                  | 2.9          |
| b                                  | Clara e innovadora pero le falta sustento.                                                                                                       | 2           | 10                 | 14.5         |
| c                                  | Clara pero representa la continuación de una estrategia tradicional.                                                                             | 1           | 57                 | 82.6         |
| <b>Total</b>                       |                                                                                                                                                  |             | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

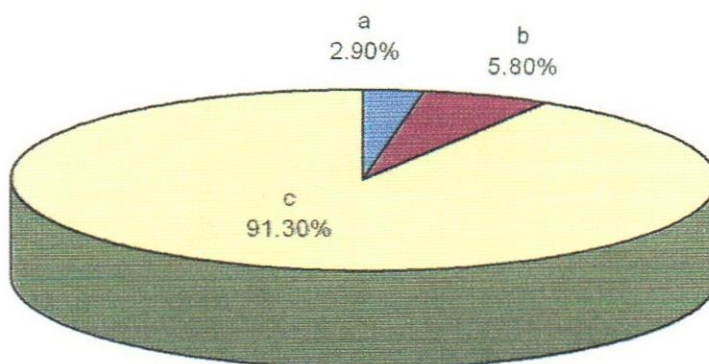
### Representación gráfica



Pregunta No. 13.- ¿"Las decisiones en la empresa se toman de acuerdo con"?

| CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA |                                                                                                                                                                    |             |                    |       |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|-------|
| CLAVE                              | BASE DE LAS DECISIONES                                                                                                                                             | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %     |
| a                                  | Una documentación de planificación completa, a corto mediano y largo plazo, basada en la planeación estratégica, en la que se pone el énfasis en la mercadotecnia. | 3           | 2                  | 2.9   |
| b                                  | Una planificación a mediano plazo y un plan de mercadotecnia anual que abarcan todas las actividades de la empresa.                                                | 2           | 4                  | 5.8   |
| c                                  | Un plan de acción preparado por el departamento comercial o de ventas a corto plazo.                                                                               | 1           | 63                 | 91.3  |
| total                              |                                                                                                                                                                    |             | 69                 | 100.0 |

### Representación gráfica

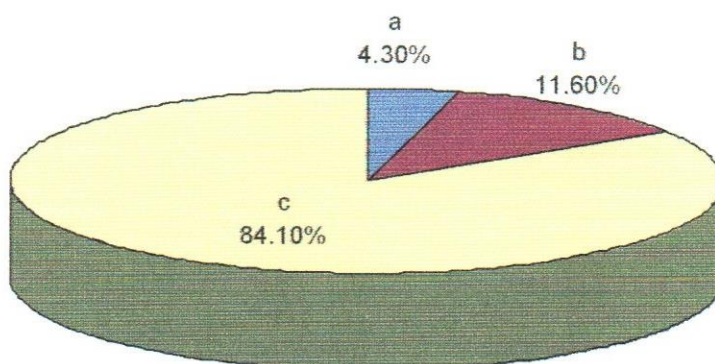




Pregunta No. 14.- ¿"Quién conoce la planificación de la empresa"?

| CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA |                                                              |             |                    |              |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| CLAVE                              | CONOCIMIENTO DE LA PLANEACIÓN                                | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %            |
| a                                  | Toda la organización.                                        | 3           | 3                  | 4.3          |
| b                                  | Cada departamento conoce lo que le corresponde directamente. | 2           | 8                  | 11.6         |
| c                                  | Un grupo selecto de directivos del alto mando.               | 1           | 58                 | 84.1         |
| <b>total</b>                       |                                                              |             | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

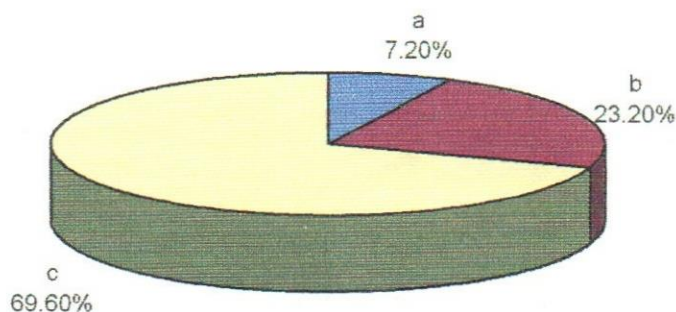
Representación gráfica



Pregunta No. 15.- ¿"Qué sucedería si algo no funciona del modo previsto"?

| CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA |                                                                                                     |             |                    |       |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|-------|
| CLAVE                              | ACCIONES ESTRATÉGICAS ALTERNAS                                                                      | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %     |
| a                                  | Existen otras alternativas ya previstas para tales eventualidades, que se implantarán de inmediato. | 3           | 5                  | 7.2   |
| b                                  | Sobre la marcha, se cambiará de rumbo con flexibilidad.                                             | 2           | 16                 | 23.2  |
| c                                  | Surgirán problemas que se intentarán resolver.                                                      | 1           | 48                 | 69.6  |
| total                              |                                                                                                     |             | 69                 | 100.0 |

### Representación gráfica



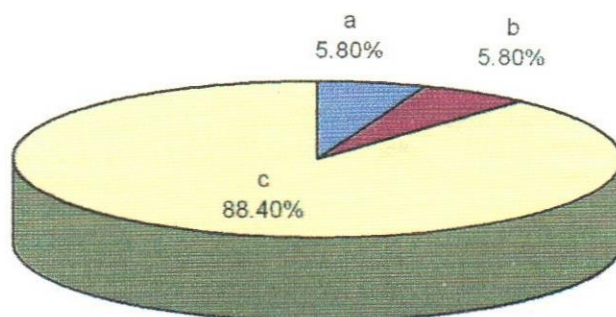


Pregunta No. 16.- ¿"Existe en la empresa la suficiente conciencia respecto al principio que dice que la finalidad principal de la mercadotecnia es la de generar beneficios satisfactorios durante un prolongado periodo de tiempo, así como a la integración y coordinación necesarias para lograr ese objetivo básico"?

**CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA**

| CLAVE        | CONCIENCIA DE GENERAR BENEFICIOS A LARGO PLAZO | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %            |
|--------------|------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| a            | Sí, a fondo y con resultados sorprendentes.    | 3           | 4                  | 5.8          |
| b            | Sí, pero con ciertas reservas.                 | 2           | 4                  | 5.8          |
| c            | Sí, en forma embrionaria.                      | 1           | 61                 | 88.4         |
| <b>total</b> |                                                |             | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

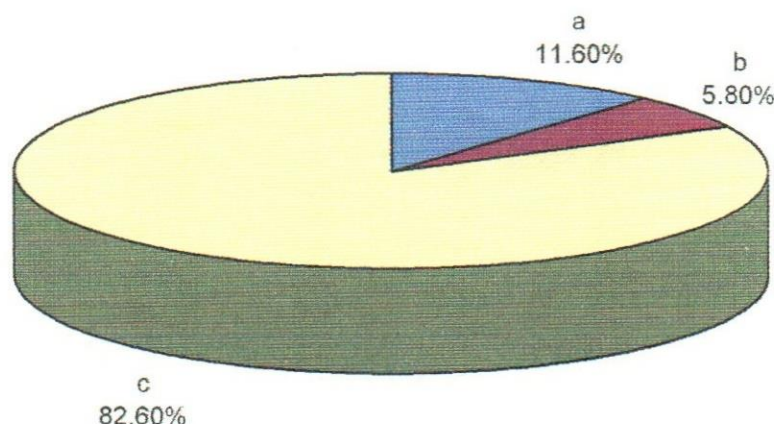
**Representación gráfica**



Pregunta No. 17.- ¿"Hasta qué punto conocen los altos niveles directivos, el potencial de ventas de la empresa, por productos o servicios, por clientes, por segmentos del mercado, por territorios, por puntos de venta, canales de distribución, etc."?

| CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA |                                                                                                                           |             |                    |       |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|-------|
| CLAVE                              | DETALLES DE DESEMPEÑO EN LAS VENTAS                                                                                       | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %     |
| a                                  | Con anticipación: los resultados previstos en la planificación se logran normalmente con pequeños márgenes de desviación. | 3           | 8                  | 11.6  |
| b                                  | Muy bien, pero hace falta técnica analítica.                                                                              | 2           | 4                  | 5.8   |
| c                                  | Se trata de detalles de poca importancia, siempre que el resultado global sea satisfactorio.                              | 1           | 57                 | 82.6  |
| total                              |                                                                                                                           |             | 69                 | 100.0 |

### Representación gráfica





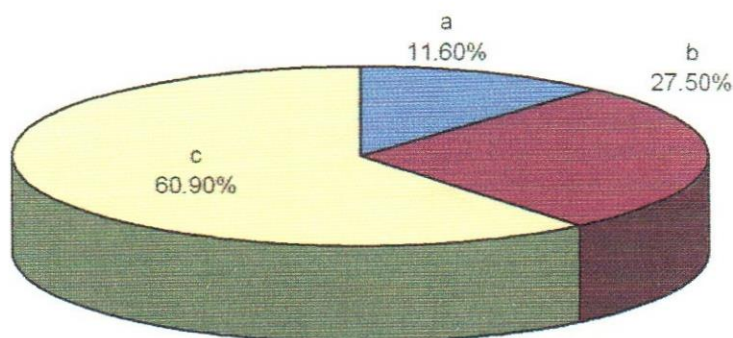
Pregunta No. 18.- ¿"Hasta qué punto se alcanzan los objetivos previstos de mercadotecnia, en cuanto a participación, crecimiento, posicionamiento, rentabilidad y competitividad, volumen de ventas, calidad de sus productos, servicios que presta, nivel de precios, imagen, capacidad de distribución, capacidad de abastecimiento, lealtad de sus clientes, etc."?

**CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA**

**GRADO DE ALCANCE DE RESULTADOS**

| CLAVE        | MEDICIÓN DE EFICACIA | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %            |
|--------------|----------------------|-------------|--------------------|--------------|
| a            | Hasta un 100%        | 3           | 8                  | 11.6         |
| b            | Hasta un 80%         | 2           | 19                 | 27.5         |
| c            | Hasta un 60%         | 1           | 42                 | 60.9         |
| <b>total</b> |                      |             | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

**Representación gráfica**

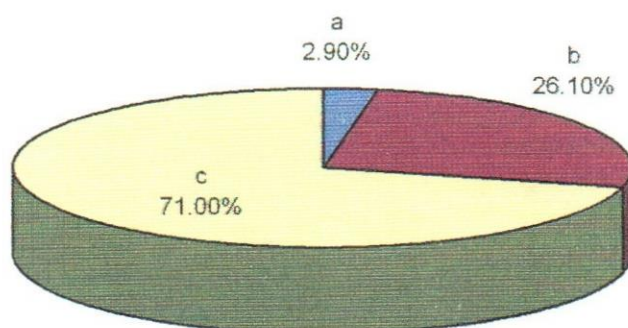


Pregunta No. 19.- ¿"en qué nivel se aprovechan los recursos utilizados en mercadotecnia, en cuanto a gastos promocionales, gastos de distribución, gastos de investigación y desarrollo, gastos administrativos, gastos financieros, etc."?

#### CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA

| APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS |                        |             |                    |              |
|---------------------------------|------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| CLAVE                           | MEDICIÓN DE EFICIENCIA | PONDERACIÓN | NUMERO DE EMPRESAS | %            |
| a                               | Hasta un 100%          | 3           | 2                  | 2.9          |
| b                               | Hasta un 90%           | 2           | 18                 | 26.1         |
| c                               | Hasta un 80%           | 1           | 49                 | 71.0         |
| <b>total</b>                    |                        |             | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

#### Representación gráfica



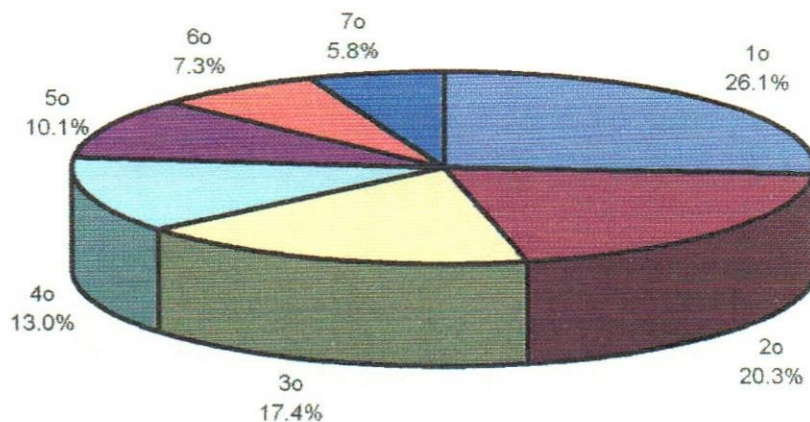


Pregunta No. 20.- “Evalúe cada uno de los activos de mercadotecnia que a continuación se enuncian, en una escala de 1 a 7 según la importancia que le dé, en donde 1 es mas importante y 7 es el menos importante”

**CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA**

| CLAVE        | VALORACIÓN DE ACTIVOS DE MERCADOTECNIA DE LA EMPRESA      | NUMERO DE EMPRESAS | %            |
|--------------|-----------------------------------------------------------|--------------------|--------------|
| 1°           | Relaciones con la clientela                               | 18                 | 26.1         |
| 2°           | Lealtad de sus clientes                                   | 14                 | 20.3         |
| 3°           | Participación en el mercado                               | 12                 | 17.4         |
| 4°           | Imagen o marca de la empresa                              | 9                  | 13.0         |
| 5°           | Tecnología utilizada (procesos, habilidades, capacidades) | 7                  | 10.1         |
| 6°           | Relaciones con proveedores                                | 5                  | 7.3          |
| 7°           | Distribución de productos o servicios                     | 4                  | 5.8          |
| <b>total</b> |                                                           | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

**Representación gráfica**

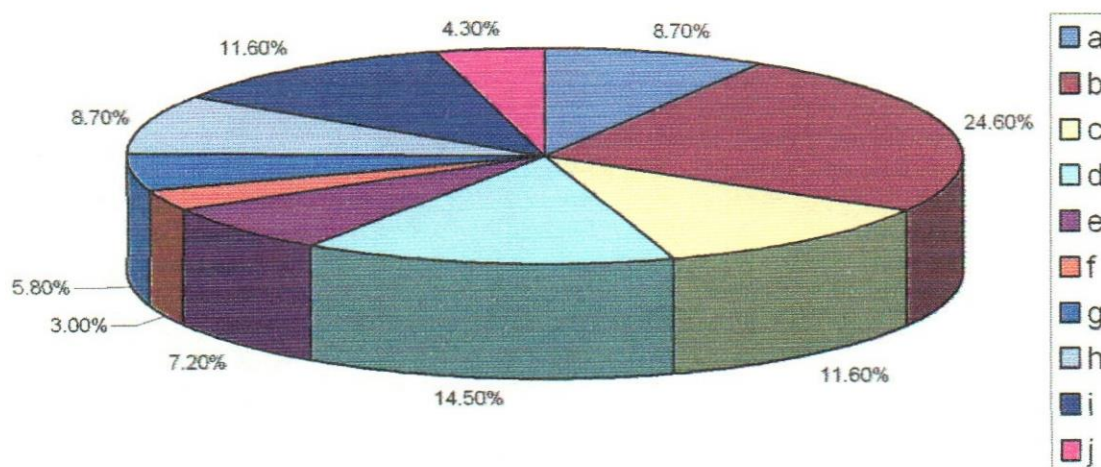


Pregunta No. 21.- “Marque con una “X” las (s) función (es) mercadológicas que se utilizan en la empresa”

**CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA**

| CLAVE        | FUNCIONES MERCADOLÓGICAS UTILIZADAS POR LA EMPRESA | NUMERO DE EMPRESAS | %            |
|--------------|----------------------------------------------------|--------------------|--------------|
| a            | Combinación de varias funciones                    | 6                  | 8.7          |
| b            | Publicidad y anuncios diversos                     | 17                 | 24.6         |
| c            | Promociones de ventas                              | 8                  | 11.6         |
| d            | Venta personal                                     | 10                 | 14.5         |
| e            | Relaciones publicas                                | 5                  | 7.2          |
| f            | Diseño e innovación de productos y/o servicios     | 2                  | 3.0          |
| g            | Investigación de mercados                          | 4                  | 5.8          |
| h            | Servicio posventa                                  | 6                  | 8.7          |
| i            | Calidad en el servicio                             | 8                  | 11.6         |
| j            | Otras                                              | 3                  | 4.3          |
| <b>Total</b> |                                                    | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

**Representación gráfica**



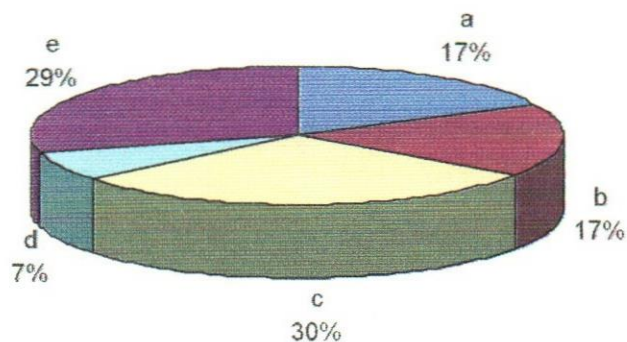


### Representación grafica

Pregunta No. 22.- “¿Quiénes son los responsables de la función mercadológica de su negocio?”

| CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA |                                                    |                    |              |
|------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------|--------------|
| CLAVE                              | LOS RESPONSABLES DE LA MERCADOTECNIA EN LA EMPRESA | NÚMERO DE EMPRESAS | %            |
| a                                  | Alto nivel gerencial                               | 12                 | 17.4         |
| b                                  | Nivel medio                                        | 12                 | 17.4         |
| c                                  | Nivel operativo                                    | 20                 | 29.0         |
| d                                  | Todos los niveles                                  | 5                  | 7.2          |
| e                                  | Ninguno                                            | 20                 | 29.0         |
| <b>total</b>                       |                                                    | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

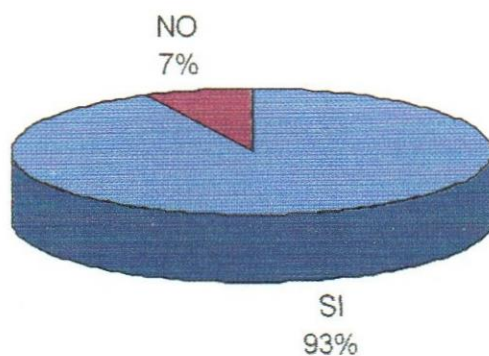
### Representación grafica



Pregunta No. 23.- "¿Estaría dispuesto a recibir asesoría mercadológica a través de la vinculación universitaria con este sector empresarial?"

| CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA |                    |              |
|------------------------------------|--------------------|--------------|
| ACCESO A ASESORÍA MERCADOLÓGICA    | NÚMERO DE EMPRESAS | %            |
| SI                                 | 64                 | 92.8         |
| NO                                 | 5                  | 7.2          |
| <b>total</b>                       | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

### Representación grafica





Pregunta No. 24.- “¿Qué comentarios podría hacer con respecto a la aceptación de asesoría?”

Los comentarios que más se obtuvieron en esta pregunta abierta fueron los siguientes.

| CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA |                                                                                              |                    |              |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|
| CLAVE                              | COMENTARIOS EN CUANTO A ASESORÍA MERCADOLÓGICA                                               | NÚMERO DE EMPRESAS | %            |
| a                                  | Requieren apoyo para el manejo integral de su mercadotecnia                                  | 15                 | 21.7         |
| b                                  | Requieren asesoría para el diseño de sus planes estratégicos (costo, mediano y largo plazos) | 6                  | 8.7          |
| c                                  | Requieren apoyo para el diseño de su compañía publicitaria                                   | 11                 | 15.9         |
| d                                  | Aceptan asesoría para la formulación de sus estrategias promocionales y competitivas         | 10                 | 14.5         |
| e                                  | Aceptan apoyo para la investigación de sus mercados                                          | 10                 | 14.5         |
| f                                  | Solicitan apoyos y asesorías de diversa índole                                               | 12                 | 17.4         |
| g                                  | No aceptan asesoría                                                                          | 5                  | 7.3          |
| <b>total</b>                       |                                                                                              | <b>69</b>          | <b>100.0</b> |

**Representación grafica**

