



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento Económico-Administrativo

Maestría en Dirección y Mercadotecnia

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA LAS
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS VINÍCOLAS DE BAJA CALIFORNIA”

Tesis que para obtener el Grado de Maestro en

Dirección y Mercadotecnia

Presenta

Nombre de la alumna:

Fabia Campos Murillo

Directora de Tesis:

Dra. Beatriz Pico González

Puebla, México.

Abril 2014



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	2
CAPÍTULO 1: PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Justificación de la investigación	3
1.3 Objetivo	4
1.3.1 Objetivos específicos	4
1.4 Preguntas de investigación	4
1.5 Alcance y Limitaciones	5
1.5.1 Alcance	5
1.5.2 Limitaciones	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	6
2.1 Planeación estratégica de mercadotecnia	6
2.2 Fundamentos del posicionamiento estratégico	6
2.2.1 Ventaja competitiva como base para la determinación de un posicionamiento estratégico	8
2.2.2 Posicionamiento estratégico en la configuración de estrategias de mercadotecnia	9
2.2.2.1. Retrospectiva: Estrategias de mercadotecnia de la industria vinícola de Baja California	10
2.3 Análisis interno y externo: Base para el desarrollo de estrategias de mercadotecnia	12
2.3.1. Características actuales del mercado del vino en México como marco de referencia para el análisis externo	13
2.4 Características de las micro y pequeñas empresas vinícolas de Baja California	18

CAPÍTULO 3: METOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	22
3.1 Hipótesis	22
3.2 Diseño de la investigación	22
3.2.1 Tipo de investigación	22
3.2.2 Diseño de instrumento de investigación	22
3.2.3. Selección de la muestra	23
3.2.4. Validación del instrumento	23
CAPÍTULO 4: INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	24
4.1 Variables demográficas	24
4.2 Variables del ambiente externo	25
4.2.1 Clientes	25
4.2.2. Competencia	28
4.2.3. Proveedores	30
4.2.4. Otros factores	32
4.3. Variables del ambiente interno	34
4.3.1. Recursos	34
4.3.2. Estructura organizacional	36
4.3.3. Habilidades	38
4.3.4. Mercadotecnia	40
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y PROPUESTA	43
5.1 Análisis de resultados	43
5.2. Definición de una estrategia genérica	44
5.3 Elaboración de la matriz FODA	45
5.4 Determinación de objetivos estratégicos	47
5.4.1. Desarrollo de estrategias con base en los objetivos	47
5.4.1.1 Integración de estrategias en la definición de la estrategia genérica de diferenciación	53
5.4.1.2 Definición de metas e indicadores	55
5.5. Comprobación de hipótesis	56

CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	57
ANEXO 1: Encuesta	58
ANEXO 2. Validación de Instrumento	64
REFERENCIAS	65

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a CONACYT por el apoyo que me otorgó para realizar mis estudios de maestría. A mi tutora Beatriz Pico por ser mi principal guía y apoyo para el desarrollo de mi tesis. A la Dra. Gabriela Sánchez, por su orientación y apoyo como jurado. A la Dra. Nieves Galaz por su apoyo y orientación como jurado y como coordinadora de maestría. A la Dra. Sarah Martínez por su orientación y por la oportunidad de trabajar en este proyecto.

A mi familia por todo su apoyo, y por estar conmigo en todo momento a pesar de la distancia.

A la familia Nájera García por su apoyo incondicional y por haberme dado un segundo hogar durante todo este tiempo.

A mi familia Poblana, por estar conmigo en esta aventura y apoyarme siempre.

A mis profesores y compañeros de clase que me hicieron crecer y aprender y me acompañaron durante esta trayectoria.

DEDICATORIA

A mi papás por su apoyo incondicional y su amor, por ser siempre una guía de esfuerzo y superación.

A ti Carlos, por tu paciencia y apoyo, porque siempre me diste motivos para seguirme esforzando.

Resumen

La expectativas del aumento en la producción y consumo de vino en México, aunado a la amenaza de la competencia internacional requieren de estrategias que le den al vino mexicano un mejor posicionamiento. Lo anterior permitió plantear como objetivo de la presente tesis, desarrollar un plan estratégico de mercadotecnia a partir del análisis interno y externo de las micro y pequeñas vinícolas de Baja California que conllevara a definir un posicionamiento estratégico en el mercado nacional. Para ello, se determinaron las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de las vinícolas mediante la aplicación de una encuesta a 21 micro y pequeñas empresas, con el fin de generar una matriz FODA con la cual se definieron cuatro estrategias de mercadotecnia: (1) diseñar un sitio web para la venta de vino de Baja California, (2) utilizar redes sociales como medio de interacción con el cliente, (3) potenciar el uso de relaciones públicas para crear nuevos clientes, y (4) utilizar CRM como herramienta para gestionar relaciones con el cliente. Las estrategias fueron orientadas hacia el desarrollo de una ventaja competitiva de diferenciación sobre la competencia internacional en un sentido particular de mejorar el servicio al cliente y establecer una relación estrecha con el mismo, en donde la unión de productores como agrupación es fundamental para implementación de las estrategias y actividades que contrarresten a la competencia internacional y que aseguren la permanencia competitiva del vino mexicano en el mercado nacional.

Propuesta de un Plan Estratégico de Mercadotecnia para las micro y pequeñas empresas vinícolas de Baja California.

En los últimos años el mercado nacional de vinos se ha caracterizado por una gran competencia de los productores mexicanos y extranjeros, en donde el vino importado cubre el 70 por ciento de la demanda mientras que el nacional solo el 30 por ciento restante. Sin embargo, se prevé que el consumo del vino en México aumente en un 6 por ciento anual, y que esto permita que la participación del vino nacional en el mercado crezca (Consejo Mexicano Vitivinícola, 2013).

La cultura del consumo de vino en México se está desarrollando rápidamente y los conocedores del vino están adoptando cada vez más a los vinos mexicanos pues la calidad y la percepción de la misma ha aumentado a través de los años traduciéndose en numerosos premios de reconocimiento internacional.

La perspectiva es que los vinos mexicanos continúen creciendo en popularidad entre los consumidores nacionales, sin embargo la clave de su éxito depende de las campañas de educación y mercadeo que implementen los productores (Eurmonitor, 2013).

La región vitivinícola de Baja California es la más importante del país y es donde se concentra el 90 por ciento de la producción nacional y debido a la importancia del sector para la región, se consolidó el Clúster del Vino a través de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), la Secretaría de Fomento Agropecuario (SEFOA), y la Secretaría del Turismo del Estado (SECTURE) con el fin de impulsar a la región involucrando los principales actores de este desarrollo económico (Barrios et al., 2012). Asimismo, recientemente la Secretaría de Economía y el Consejo Mexicano Vitivinícola, establecieron el Programa para Impulsar la Competitividad del Sector Industrial Vitivinícola (Proviti), con un fondo de 50 millones de pesos, el cual está orientado a fortalecer la industria y aumentar la producción aprovechando el potencial de esta región vitivinícola del país (Consejo Mexicano Vitivinícola, 2013).

CAPÍTULO 1. PROTOCOLO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Con base en el análisis documental presentado se plantea como problema principal de este estudio determinar ¿qué estrategias de mercadotecnia son necesarias establecer para desarrollar un posicionamiento estratégico en el mercado nacional para las micro y pequeñas empresas vinícolas del estado de Baja California?

1.2 Justificación de la investigación

Las expectativas de aumento en el consumo del vino, en conjunto con las de aumento en producción, abren la oportunidad de un desarrollo favorable para el sector vitivinícola de Baja California, sin embargo la posibilidad de tener un mayor porcentaje del mercado nacional no sólo está basado en la capacidad de aumentar la producción, sino en la capacidad de llevar a cabo estrategias competitivas que permitan el desarrollo y posicionamiento del producto por encima de los competidores internacionales.

De acuerdo con González (2012), el sector vitivinícola de Baja California está representado en su mayoría por micro, pequeñas empresas por lo que es fundamental dirigir los esfuerzos a la creación de estrategias de mercadotecnia que logren posicionarlas en un esquema de competencia global.

1.3 Objetivo

Desarrollar un Plan estratégico de mercadotecnia a partir del análisis interno y externo de las micro y pequeñas vinícolas de Baja California que defina un posicionamiento estratégico en el mercado nacional.

1.3.1 Objetivo específicos

1. Conocer la situación interna y externa de las micro y pequeñas vinícolas de Baja California a través de una investigación cuantitativa por medio de la aplicación de una encuesta.
2. Definir un posicionamiento estratégico con base en los resultados de encuestas y las fuentes secundarias consultadas.
3. Formular objetivos y estrategias de mercadotecnia a partir del desarrollo de una matriz FODA con base en los resultados de las encuestas.
4. Determinar metas e indicadores con base en el diseño de un plan de acción.

1.4 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la situación interna y externa de las micro y pequeñas vinícolas de Baja California?
2. ¿Qué posicionamiento estratégico se definirá para las micro y pequeñas vinícolas de Baja California?
3. ¿Qué objetivos y estrategias se determinaran con base en los resultados del diagnóstico FODA?
4. ¿Qué metas e indicadores concretarán el desarrollo de objetivos y estrategias?

1.5 Alcance y limitaciones

1.5.1. Alcance

El plan estratégico de mercadotecnia abarcará a los micro y pequeños productores vinícolas pertenecientes a la asociación Sistema Producto Vid (SPV) localizados en la zona vitivinícola de Baja California.

1.5.2 Limitaciones

1. Los resultados del diagnóstico están limitados a la percepción del encuestado (gerente general y/o propietario de vinícola).
2. El estudio podrá estar limitado por el dinamismo que pueda presentar el mercado y al crecimiento que tenga el mismo sector.
3. El plan estratégico de mercadotecnia se desarrollará con base en el diagnóstico de los miembros de SPV de región vitivinícola de Baja California, por lo que su uso en otras regiones del país deberá ser validado.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Planeación estratégica de mercadotecnia

El proceso de planeación estratégica permite tomar decisiones a partir de los objetivos de la organización con el fin de establecer cursos de acción encaminados a lograr un beneficio para la empresa (Fisher y Espejo, 2004).

La planeación estratégica puede realizarse en cada una de las áreas funcionales de la empresa, en donde es necesario llevar a cabo un análisis interno y externo que posteriormente permite establecer la misión, objetivos, metas, estrategia y planes funcionales, es decir un plan estratégico para cada una de las áreas funcionales (Ferrell y Hartline, 2006).

En el caso del área de mercadotecnia, el plan estratégico funciona como punto de partida para el desarrollo del plan de mercadotecnia el cual resume las actividades de mercadotecnia de la organización, que incluye la implementación, evaluación y control de estas actividades (Idem).

El plan estratégico de mercadotecnia establece de manera inicial los objetivos y estrategias de mercadotecnia a desarrollar a partir de una configuración de actividades en ésta área funcional. Sin embargo, es óptimo que las estrategias tengan como base el desarrollo de una ventaja competitiva que defina un posicionamiento estratégico en el mercado.

2.2 Fundamentos del Posicionamiento Estratégico

De acuerdo con Porter (1966) el posicionamiento estratégico busca lograr una ventaja competitiva sostenible con base en la creación de un diferenciador de la competencia por medio de distintas actividades que creen una mezcla única de valor para el cliente.

La formulación de la estrategia requiere que se evalúe el escenario del sector, específicamente las necesidades de los clientes que se desee atender, las capacidades y estrategias de los competidores y cuál podría ser su tendencia futura, y la evaluación de las capacidades y recursos de la empresa. En conjunto esto debe permitir encontrar un punto óptimo en donde la empresa logre satisfacer las necesidades del consumidor, de una manera en la que la competencia no pueda dentro del contexto en el que se compite (Collins y Rukstad, 2008).

Debido a que la estrategia permite ofrecerle al cliente una mezcla única de valor con la que éste se sentirá satisfecho, existen distintas posiciones estratégicas que permiten dirigir los esfuerzos al mercado objetivo, en donde cual sea el posicionamiento o su combinación, se requieren un conjunto de actividades hechas a la medida, y que se distingan de aquellas de los rivales (Porter, 1996).

La mezcla única de valor, basada en la selección de un conjunto de actividades requiere la elección de lo que se hará y lo que no (*trade-off*), es decir que se defina lo que la empresa ofrece de manera que las actividades que sí se harán le den una posición única a la empresa. Los *trade-off* son importantes además para evitar contradicciones en la imagen o reputación de la empresa; para que las actividades que se hagan puedan realizarse adecuadamente; y para establecer límites para la coordinación y control interno (Porter, 1996).

La ventaja competitiva entonces, proviene de la manera en que las actividades calzan y se refuerzan entre sí. El calce entre las actividades permite que sea muy difícil de imitar por la competencia ya que se vuelve un sistema, que en complementación de la estructura y los procesos, se vuelven específicos de la estrategia de la organización (Porter, 1996)

2.2.1 Ventaja competitiva como base para la determinación de un posicionamiento estratégico

Las empresas deben elegir una posición dentro de la industria, pues éste posicionamiento le da a la empresa el enfoque de competencia.

Existen dos tipos generales de estrategia, que se dan a través de una ventaja competitiva, la primera es la de bajo costo, y se refiere a la habilidad de la empresa para diseñar, producir y vender un producto de formas mas eficiente que los competidores. La segunda estrategia genérica es la de diferenciación, que es la habilidad de proveer un valor único y superior al cliente en términos de calidad de producto, características especiales o servicio pos venta, lo que permite fijar precios mas altos y a la vez mayor ganancia.

La ventaja competitiva es una variable fundamental del posicionamiento, sin embargo, otra variable importante es el alcance competitivo, es decir la amplitud del mercado meta de la empresa. La empresa debe determinar los productos, distribución, tipos de clientes y áreas geográficas que abarcará, lo que es importante pues las industrias están segmentadas en diferentes variedades de productos, múltiples canales de distribución, y distintos tipos de clientes con diferentes necesidades. Servir a diferentes tipos de segmentos requiere de distintas estrategias, y de distintas capacidades (Porter, 1993).

La amplitud genera una tercera estrategia genérica, la cual se obtiene cuando el mercado es estrecho, a la que se le denomina enfoque.

El tipo de ventaja competitiva que posee la empresa y el alcance competitivo se combinan en estrategias genéricas las cuales se dividen en: liderazgo en costos (1), diferenciación (2), enfoque en costos (3a) y diferenciación enfocada (3b). Cuando la ventaja competitiva es de costo y el mercado meta amplio, se trata de un liderazgo en costos; cuando la ventaja competitiva es en costos y el mercado meta estrecho, se trata de una estrategia enfoque en costos; cuando la ventaja competitiva es por diferenciación y el mercado meta amplio, se trata de estrategia de diferenciación; y finalmente cuando la ventaja competitiva es por diferenciación

y el mercado meta es estrecho, la estrategia es de diferenciación enfocada (Porter, 1993).

Fig. 2.1 Estrategias Genéricas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		MENOR COSTO	DIFERENCIACIÓN
ALCANCE COMPETITIVO	OBJETIVO AMPLIO	LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN
	OBJETIVO ESTRECHO	ENFOQUE EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN ENFOCADA

Fuente: (Elaboración Propia con datos de M.Porter, 2014)

2.2.2 Posicionamiento estratégico en la configuración de estrategias de mercadotecnia

Un posicionamiento estratégico, ya sea de diferenciación, bajo costo, diferenciación enfocada o bajo costo enfocado, permite configurar las estrategias de mercadotecnia que emanan del plan estratégico, de manera que las actividades que se desarrollen le generen y/o comuniquen un valor agregado al consumidor final.

2.2.2.1 Retrospectiva: Estrategias de mercadotecnia de la industria vinícola de Baja California

El posicionamiento del vino mexicano ha tenido una evolución impulsada por la presión del entorno. Durante muchos años el vino mexicano fue considerado como de baja calidad, y en un mercado cerrado y con poca competencia, la industria lograba sobrevivir.

Sin embargo, a partir de la apertura comercial la presión de la competencia obligó a las vinícolas a mejorar la calidad del producto y desarrollar estrategias de mercadotecnia. Ésta competencia tuvo como consecuencia que entre 1994 y 2004 se detectara una baja importante de empresas vinícolas, a lo que se le atribuyo principalmente que el consumidor comparó la calidad de los vinos mexicanos con los extranjeros, y prefirió los importados por su bajo precio en relación a su calidad.

En el transcurso de este período, las vinícolas optaron por dos tipos de estrategias de acuerdo al tamaño de la vinícola y sus capacidades. Las grandes vinícolas desarrollaron la estrategia genérica de bajo costo a partir de economías de escala y una amplia distribución de su producto, y debido a que competían con volumen, lograron fijar precios más bajos. Por otra parte, algunas vinícolas desarrollaron la estrategia genérica de diferenciación, centrándose en la producción de vinos Premium, con una estrategia de comercialización para estratos de alto poder adquisitivo a través de los canales de distribución de HORECA¹.

En cuanto a la promoción, las vinícolas con los recursos suficientes lanzaron campañas publicitarias masivas, y por otra parte las que tenían recursos limitados optaron por campañas a través de revistas exclusivas, lo cual era acorde a las categorías de vinos que producían (Armenta, 2004).

Durante los siguientes años las empresas vinícolas que iban surgiendo optaron por la estrategia de diferenciación con alta calidad y precio, sin embargo esto ocasionó que el vino se considerara como un lujo, y se reservara su consumo solo

¹ El canal de HORECA es un acrónimo que como canal de distribución vinícola se representa los hoteles, restaurantes, catering, bares y discotecas (Estevan, 2013)

para ocasiones especiales, de manera que la población no lo vea como un elemento de consumo diario, a diferencia de otros países productores vinícolas (Estevan, 2013).

Actualmente, el vino de la región de Baja California sigue en el camino de la diferenciación a través de la producción de vinos de calidad, lo que se ha traducido en numerosos premios de reconocimiento internacional (González, 2012).

Además, la industria del vino ha tomado mayor relevancia gracias a los esfuerzos de distintos actores del medio, lo que está provocando que la cultura del vino se esté desarrollando rápidamente en México, y los consumidores estén optando por elegir cada vez más los vinos mexicanos (Euromonitor, 2013). Estos incluyen, por ejemplo, al Consejo Mexicano Vitivinícola lanzó el cual lanzó la campaña de posicionamiento de la marca "Vino Mexicano", con el objetivo adicional de aumentar el consumo per cápita de vino en el país (Vinoclub, 2010).

Luis Fernando Otero presidente de la Academia Mexicana del Vino (cit. por Cruz, 2010) considera que la calidad de los vinos mexicanos es extraordinaria y cuentan con la capacidad para competir en cualquier mercado, sin embargo detecta como problema principal para el desarrollo de calidad, la alta inversión que esto implica para los productores que repercute en la fijación de precios.

Por otra parte, la enóloga Laura Zamora (cit. por Cruz, 2010), catedrática de la Escuela de Enología y Gastronomía de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), considera que otro de los problemas que repercute en el precio del vino, además de los altos costos de producción, son los altos impuestos que existen para el vino de mesa. Éstos últimos resultan en aproximadamente el 40 por ciento del precio de la botella del vino. Asimismo identifica una elevación de precio que ocurre especialmente en el canal de HORECA en donde los intermediarios llegan a aumentar excesivamente el precio del vino para su venta al consumidor final.

A pesar del desarrollo que se le está dando a la industria vinícola, la competencia internacional sigue siendo la mayor amenaza y de acuerdo con algunos expertos, el problema radica en el posicionamiento enfocado a los estratos de alto poder adquisitivo que se le dio al vino mexicano, que tuvo como consecuencia un mercado limitado.

La competencia internacional se ha introducido con vinos más económicos que los nacionales y eso les ha permitido altos volúmenes en ventas debido a que han hecho el vino mas accesible para consumidores jóvenes y aquellos que tienen ingresos mas bajos que de otra manera no les sería posible comprar un vino considerado de calidad (Euromonitor, 2013).

Se puede decir que el posicionamiento del vino mexicano ha resultado en pros y contras para la industria, pues por una parte la producción de vinos de calidad ha logrado que sean reconocidos internacionalmente, pero por otra parte el costo para producir estos vinos, sumado a los impuestos y la dirección que se le dio a la mercadotecnia limitó el consumo del producto a la clases con mayor poder adquisitivo.

2.3 Análisis interno y externo: Base para el desarrollo de estrategias de mercadotecnia.

El desarrollo de estrategias de mercadotecnia requiere de un análisis de la situación que comprende el ambiente interno y externo de las organizaciones. Para ello la herramienta base utilizada es el diagnóstico FODA, siglas que representan a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una unidad de análisis. Las fortalezas y las debilidades analizan el ámbito interno de la empresa, mientras que las amenazas y oportunidades analizan el ámbito externo (Muñiz, 2010).

Este tipo de análisis funciona como un organizador de información para mejorar el proceso de planeación estratégica de mercadotecnia, pero que además es útil

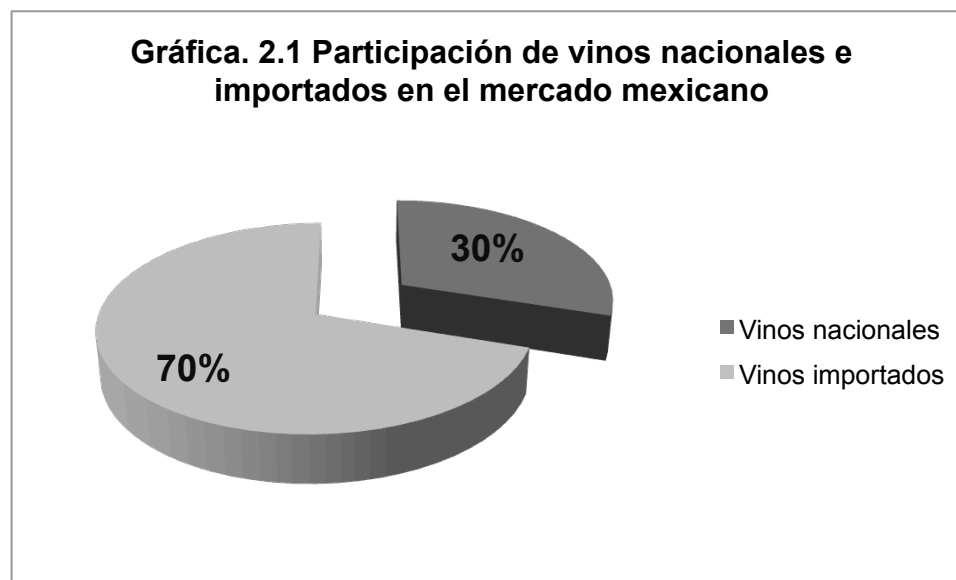
para empresas que no cuentan con un sistema de información de mercadotecnia formal.

El análisis FODA permite definir lo que la empresa puede y no puede hacer, lo que corresponde a la parte interna, y por otra parte permite visualizar las condiciones del ambiente externo que pueden resultar a favor o en contra de la empresa. Esto abre la oportunidad de que puedan descubrirse ventajas que posteriormente se aprovechen en la determinación de la estrategia de mercadotecnia de la empresa (Ferrell y Hartline, 2006).

2.3.1 Características actuales del mercado del vino en México como marco de referencia para el análisis externo

Las características del mercado es uno de los puntos de partida para la configuración de la estrategias de mercadotecnia, por lo que es fundamental considerarlas.

El mercado enológico en México ha tenido importantes cambios; la oferta de vino se ha acrecentado a través de diversos canales de distribución y comercialización, en donde la presencia de los vinos importados es fuerte comparada con la oferta de vinos nacionales. La producción de vino nacional cubre el 30 por ciento de la demanda del país, siendo el 70 por ciento restante mercado para vinos internacionales (Estevan, 2013).

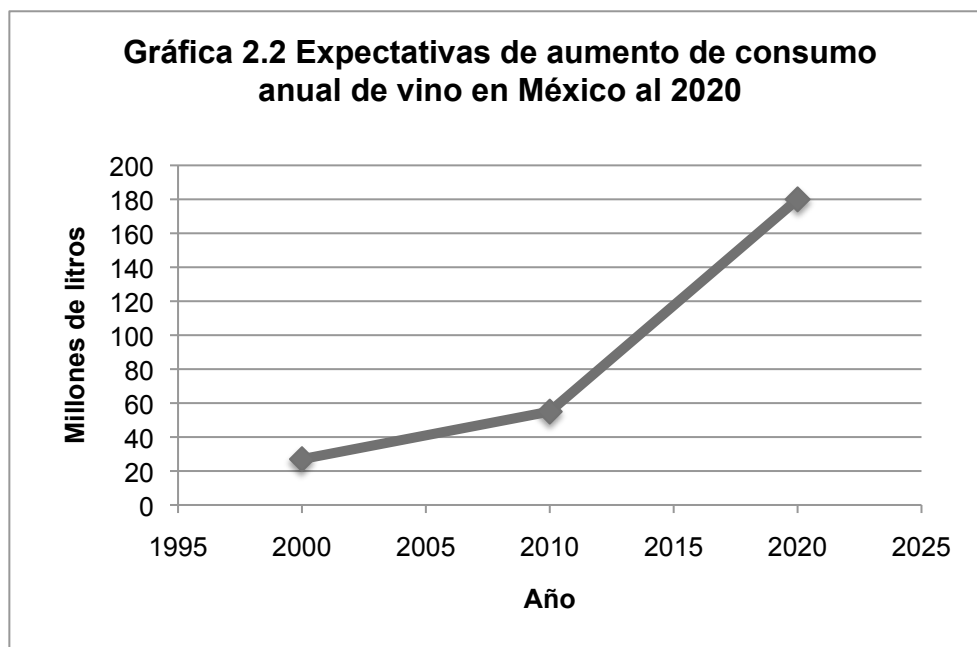


Fuente: Elaboración propia datos de "Estudio de Mercado del Vino en México" de Estevan, 2014.

Se estima que el mercado de vino en México tiene un valor de aproximadamente ocho mil millones de pesos y se compone por aproximadamente dos millones de personas, de las cuales el 80 por ciento del consumo, se concentra en 1.3 millones de personas, y el 15 por ciento de los dos millones toma vino diariamente (idem).

Por otra parte Ramón Vélez, director del Consejo Mexicano Vitivinícola (cit. por el Economista, 2013) explica que el consumo anual en México es de 0.65 litros per cápita, cifra alcanzada debido a que entre el 2000 y el 2010 se duplicó de 27 millones de litros a 55 millones de litros el consumo de vino. Con base en esta información se estima que para el 2020 el consumo se triplique a 180 millones de litros anuales, y que de la misma manera la industria vinícola crezca en su participación en el mercado nacional al 50 por ciento. Asimismo el Consejo Mexicano Vitivinícola (2013) estima un aumento en el consumo de vino será del 6 por ciento anual.

Dicho lo anterior, el mercado del vino en México puede ser considerado como un mercado en crecimiento, en donde cada año aumenta la producción nacional, las importaciones y el consumo del vino (Estevan, 2013)



Fuente: Elaboración propia datos de "Estudio de Mercado del Vino en México" de Estevan, 2014.

Actualmente, México cuenta con una oferta de mas de 2000 etiquetas lo que provoca que exista saturación en el mercado para nuevas marcas.

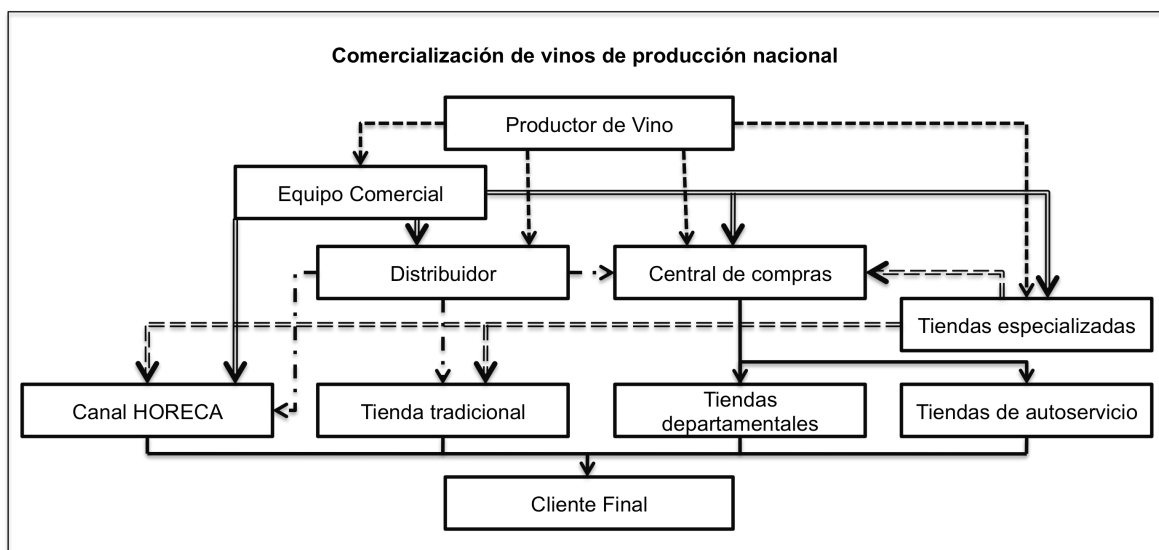
Dentro de los países que importan a México, se encuentran por orden de valor en ventas: España, Chile, Francia, Italia, Argentina, Estados Unidos, Alemania, Australia, Portugal y Sudáfrica, en donde en cuanto al volumen de importación España y Chile importan un volumen significativamente mayor al resto de los países (ídem).

En cuanto a la distribución del vino en México, existen diversos canales que pueden agruparse en dos, el de HORECA, que se compone por hoteles, restaurantes, catering, bares y discotecas; y el de Gran distribución compuesto por autoservicios, tiendas departamentales, tiendas de conveniencia, tiendas especializadas y tiendas tradicionales (ídem).

Los productores nacionales cuentan con un canal de distribución mas corto que el de los productores extranjeros, pues muchas de las bodegas mexicanas cuentan con una red comercial propia, pudiendo vender directamente a los puntos de

consumo, o bien a través de comercializadores. Por ello, se puede decir que cuentan con un sistema mixto de distribución interno y externo (ídem).

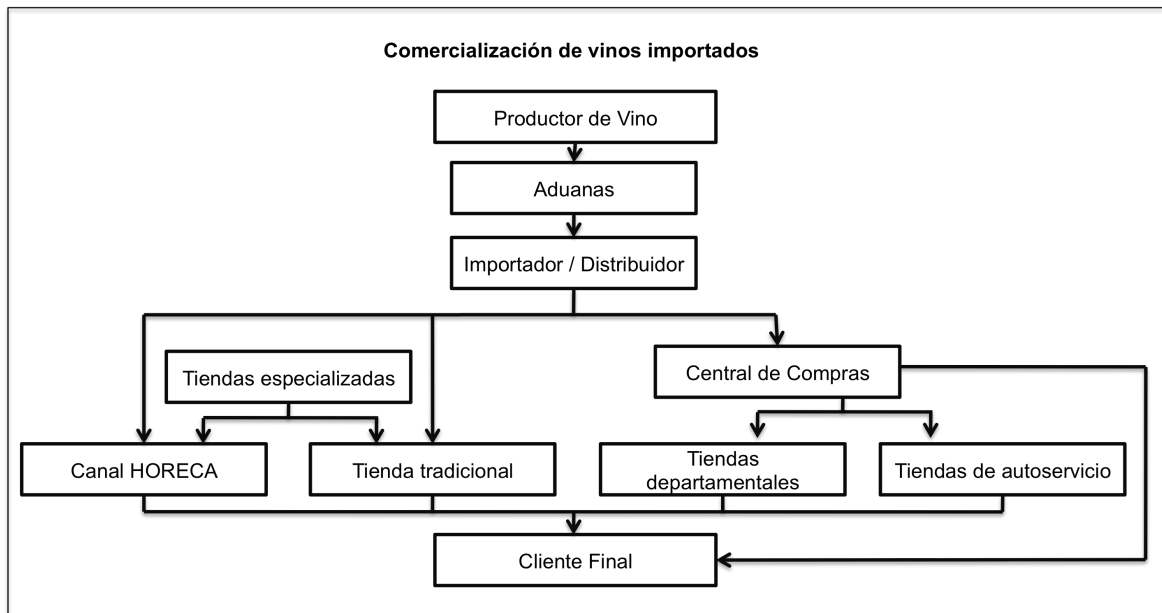
Fig. 2.2 Comercialización de vinos de producción nacional



Fuente: Elaboración propia datos de "Estudio de Mercado del Vino en México" de Estevan, 2014.

Por otra parte la distribución para vinos importados es más larga en comparación con la de los nacionales y en consecuencia, más costosa. En ella participan tres elementos que son los importadores, los mayoristas, y los minoristas, aunque en algunos casos la misma empresa realiza todas las actividades (Estevan, 2013)

Fig. 2.3 Comercialización de vinos importados



Fuente: Elaboración propia datos de "Estudio de Mercado del Vino en México" de Estevan, 2014.

En general, el consumo del vino se concentra en zonas turísticas costeras, y ciudades metropolitanas, en donde específicamente México D.F. abarca el 40 por ciento del consumo nacional (ídem).

En cuanto al perfil del consumidor, se trata de hombres de mediana edad con un perfil socioeconómico medio-alto y alto, sin embargo, en los últimos años los productores vinícolas han empezado a dirigir algunas etiquetas a un segmento de jóvenes, en donde se encuentran hombres y mujeres de 20 a 30 años. Adicionalmente, un segmento importante es el turista el cual contribuye con un alto porcentaje del consumo de vino.

Los lugares a donde acuden a comprar el vino, corresponde en un 64.5 por ciento al canal de HORECA, mientras que el 35.5 por ciento corresponde a autoservicios y tiendas especializadas y departamentales, el porcentaje restante se adquiere en clubes de vino y tiendas de conveniencia (ídem).

2.4 Características de las Micro y Pequeñas empresas vinícolas de Baja California

La industria vitivinícola de Baja California se compone por distintos tipos de productores, los cuales se diferencian con base en el volumen y las técnicas de producción, en donde las empresas grandes utilizan técnicas modernas y producción a escala, y las medianas una combinación de técnicas artesanales y modernas al igual que las pequeñas y micro empresas, sin embargo, éstas dos últimas tienen una aproximación mayormente artesanal en su producción (González, 2012).

De acuerdo con SPV (cit por. González, 2012) Baja California cuenta con alrededor de 57 casas productoras, de las cuales la mayoría está agremiada a esta organización, y se distribuyen por tamaño de empresa de la siguiente manera: tres son consideradas grandes empresas que concentran el 82 por ciento de la producción del vino de la región, otras tres son empresas medianas, 25 son empresas pequeñas, y finalmente 26 son micro empresas (datos del 2008).

En este sentido, las micro y pequeñas vitivinícolas cobran mayor importancia pues representan la mayoría de las empresas del sector, y su particularidad en volumen y técnicas de producción requiere de un análisis interno y externo específico.

De acuerdo con lo publicado por el Diario Oficial de la Federación en el 2009, las empresas se clasifican por su tamaño con base en el sector al que pertenecen, ya sea industria, comercio o de servicios. Las empresas vinícolas pertenecen al sector de la industria, en donde se considera que se trata de una micro empresa cuando el personal se compone de 0 a 10 trabajadores, con un rango de monto de ventas anuales de hasta 4 millones de pesos; por otra parte se considera pequeña empresa cuando el personal va de 11 a 50 trabajadores y un rango de monto de ventas anuales de 4.01 a 100 millones de pesos (INEGI, 2009)

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MPyMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional, pues en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales de las cuales el 99.8% son MPyMES que en conjunto generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB), y el 72% del empleo en el país. Debido a la importancia de las MPyMES es necesario realizar acciones que las apoyen, creando las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación (Secretaría de Economía, 2013).

A través de un estudio realizado por González (2012) para identificar la cadena de valor del vino², se determinaron los principales problemas que enfrentan los pequeños y medianos productores de vino de Baja California con el objetivo de que se traduzca en propuestas de mecanismos, técnicas y estrategias de reducción de costos, aumento de diferenciación y/o ampliación de mercados de los productores nacionales de vino.

Dentro de las actividades primarias de la cadena de valor se detectó en el área de mercadotecnia y ventas que algunos productores utilizan la promoción y ventas virtuales mediante el uso de Internet, y por otra parte la mayoría (74%) de las distribuidoras de vino regionales cuentan con publicidad en un sitio web. Asimismo, en el área de ventas, la tercera parte de las distribuidoras de vino cuentan con problemas de abastecimiento del producto, específicamente en tiempos de entrega, cantidad de producto y capacitación del personal que se encarga de la distribución, y que en ocasiones existen intermediarios entre los productores y los distribuidores de vino.

Por otra parte, el estudio detectó que en cavas pequeñas y/o medianas, el proceso de transporte puede incluir distintos intermediarios hasta llegar al consumidor final; en este aspecto, sería mas conveniente un canal directo del productor al consumidor final, pues permite elevar el ingreso de los productores de vino.

² La cadena de valor analiza las actividades primarias de: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas, y servicio. Asimismo analiza las actividades categorizadas como de soporte que son: la infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento (González, 2012).

Puntualizando el aspecto de mercadotecnia y ventas, en éste radican los problemas principales de falta de poder de negociación y de una capacidad limitada en la distribución del producto.

En cuanto a los recursos humanos, las vitivinícolas pequeñas y medianas encuestadas emplean mayormente trabajo familiar, en donde además tres cuartas partes de ellas solo tienen un empleado, y cerca del 10 por ciento tienen de cuatro a seis empleados. En este aspecto, cabe destacar que solo una parte de los trabajadores cuentan con cursos de capacitación y promoción de la cultura del vino.

Referente a los aspectos tecnológicos se detectó una falta de maquinaria y equipos modernos, mismo que se debe a la falta de recursos económicos que es otro de los problemas detectados en las MPyMES vitivinícolas.

Y finalmente, en el estudio se estimó un costo de producción de acuerdo con los procesos de este tipo de empresas, en donde se obtuvo que el costo medio fluctúa entre los 55 pesos la botella sin crianza, y hasta los 108 pesos la botella de vino de calidad Premium.

Adicional a los problemas que intervienen en los factores internos de la empresa, existen problemas externos a la misma que afectan la cadena de valor de los vinos de la región, como lo es la escasez de agua que repercute en la salinización de los suelos y la calidad de los vinos, la falta de proveedores locales, que afecta los precios de los productos, y la falta de financiamiento gubernamental, así como las elevadas tasas de impuestos para estos productos, como ya se ha mencionado en apartados anteriores (Idem).

En general las MPyMES poseen ventajas como la flexibilidad, dinamismo y capacidad de adaptación, así como algunas desventajas como falta de reinversión en la empresa, la dificultad para contratar personal especializado y capacitado, la deficiencia en calidad de los procesos productivos, y en general problemas que derivan de una estructura organizacional deficiente (Secretaría de Economía, 2013).

Lara (2008), explica que muchas de las MPyMES de México, dirigen sus esfuerzos a la generación de bienes de consumo masivo para el mercado nacional, lo que hace que estén expuestas a la competencia de grandes empresas, las cuales pueden ser nacionales y extranjeras, en donde además muy pocas de las MPyMES tienen la capacidad de identificar nichos de mercado por su propia iniciativa y organizar la producción y comercialización de una manera adecuada. Otro factor relevante es que para los empresarios en México resulta difícil hacer planes de crecimiento, capacitación e integración, pues su principal preocupación es la de sobrevivir, considerando que ocho de cada diez empresas cierran a los dos años de haber comenzado a operar, en donde se identifica como una de las causas importantes que los emprendedores no realizan de manera adecuada un estudio de mercado.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Hipótesis

El conocimiento de la situación interna y externa de las micro y pequeñas vinícolas de Baja California determinarán un posicionamiento estratégico y las estrategias de mercadotecnia adecuadas para definirlo.

3.2 Diseño de la investigación

3.2.1. Tipo de investigación

La investigación realizada fue de tipo cuantitativa y analizó los resultados de manera descriptiva para conocer la situación del ambiente interno y externo de las micro y pequeñas vinícolas de Baja California.

3.2.2. Diseño de instrumento de investigación

Se realizó un diagnóstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) a través de la aplicación de un encuesta.

La encuesta se compuso de ocho variables (ver Anexo 1) que se desarrollaron con base en factores internos y externos que intervienen en el ambiente de las organizaciones.

En cuanto a los factores externos se contemplaron las variables de: Clientes, Competidores, Proveedores y Otros factores. Por otra parte, respecto a los factores internos se agregaron las variables de: Recursos, Estructura Organizacional y Habilidades, y finalmente se agregó una variable adicional (Mercadotecnia) respecto a factores mercadológicos con el fin de puntualizar en este aspecto en la elaboración de estrategias.

Cada una de las variables mencionadas, fue desarrollada a través de diez aseveraciones que contemplan aspectos relevantes, en donde el encuestado debía evaluar cada aspecto.

3.2.3. Selección de la muestra

De acuerdo con la Dra. Martínez (2013) investigadora y experta del sector vitivinícola de Baja California hasta el 2013 Sistema Producto Vid (SPV) contaba con 58 vinícolas de las cuales 53 entran en la categoría de micro y pequeñas vinícolas. Con base en esta información se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia³, mediante la aplicación de encuesta a 21 micro y pequeñas empresas vinícolas que participaron en el Programa de Apoyo a la Industria Vitivinícola (Proviti), miembros de la misma asociación SPV.

A través del proyecto Plan para la Innovación y Competitividad de los Valles Vitivinícolas de Baja California se determinó que las micro y pequeñas vinícolas miembros de SPV de Baja California comparten características en su forma de operación por lo que se considera a la muestra seleccionada representativa para todas las micro y pequeñas vinícolas miembros de Sistema Producto Vid en Baja California (idem).

3.2.4. Validación de Instrumento

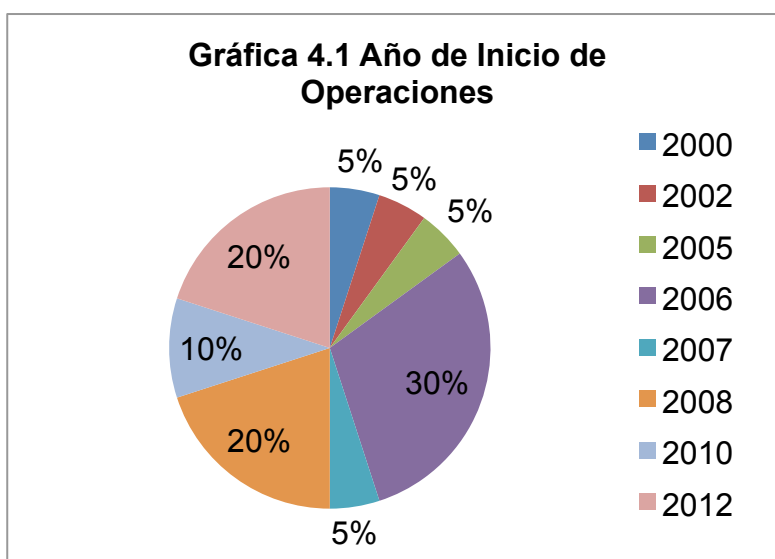
Se validó la confiabilidad del instrumento de investigación mediante la aplicación a 30 sujetos que compartían características similares a la muestra. Posteriormente fue procesado a través del programa estadístico SPSS, con el fin de obtener el Alpha de Cronbach. El resultado obtenido fue de .95 (ver Anexo 2) lo que significa que la confiabilidad del instrumento es elevada.

³ No probabilística porque fue directamente escogida por el autor, y por conveniencia, porque se encuestaron a aquellas unidades de las cuales la disponibilidad fue mas conveniente.

CAPÍTULO 4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La interpretación de resultados contempló una comparación entre las respuestas de los años 2012 y 2013, con el fin de detectar factores de evolución o retroceso, así como una revisión exhaustiva de las variables presentadas en el cuestionario a través de cada uno de los ítems que la representaron en el 2013.

4.1 Variables demográficas

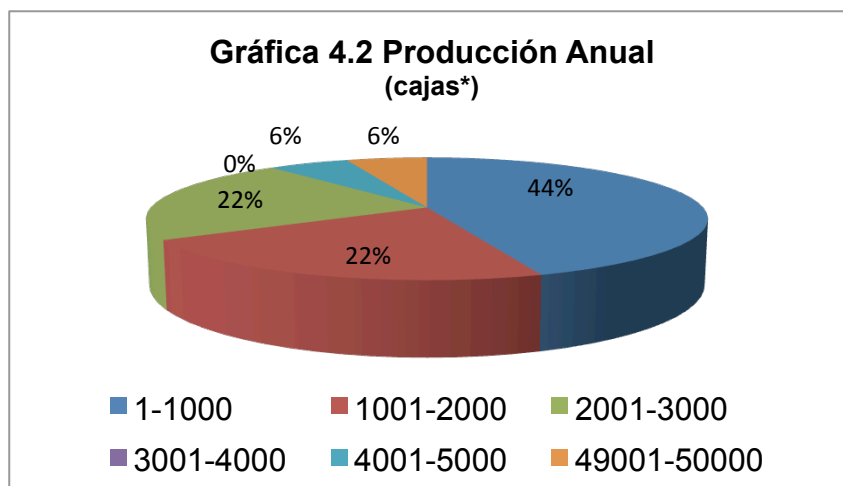


Fuente: Elaboración Propia, 2014

De acuerdo con los resultados se puede observar (ver gráfica 4.1) que únicamente el 15 por ciento de las vinícolas iniciaron operaciones entre el 2000 y 2005, pues el 85 por ciento restante iniciaron operaciones entre los años 2006 y 2012.

Asimismo, la mitad de las vinícolas iniciaron operaciones en los años 2006 y 2008, correspondiendo el 20 por ciento al 2008, y el 30 por ciento al 2006.

Además el 30 por ciento de las vinícolas iniciaron operaciones entre el 2010 y el 2012, lo que considera un gran porcentaje de vinícolas de reciente creación.



*1caja=12 botellas de 750ml

Fuente: Elaboración Propia, 2014

De acuerdo a los resultados (ver gráfica 4.2) el 88 por ciento de las vinícolas reportan una producción de 3000 a menos cajas al año, en donde la mayor concentración de producción es equivalente o menor a 1000 cajas anuales, siendo éstas el 44 por ciento de las vinícolas. De manera extraordinaria se registra una vinícola con una producción entre 490001 y 50000 cajas al año.

Lo anterior demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas vinícolas de Baja California tiene una producción limitada de vino.

4.2 Variables del ambiente externo

Se analizaron las variables que comprenden el ambiente externo de la organización con el fin de determinar las amenazas y oportunidades de las micro y pequeñas vinícolas de Baja California.

4.2.1. Clientes

De manera inicial, se analizó la variable **clientes**, la cual se compone por los primeros diez ítems del instrumento de investigación con corresponden a la variable (ver Anexo 1).

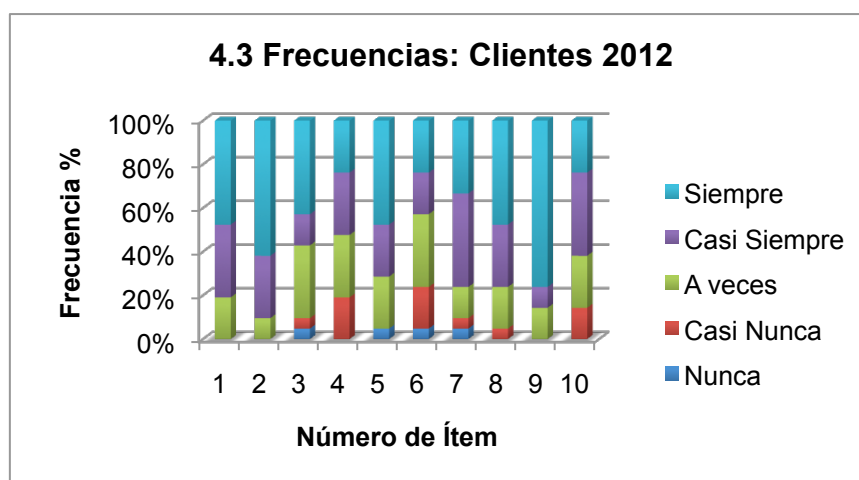
Tabla 4.1a Estadísticos de CLIENTES (2013)						
N		ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5
	Válido	21	21	21	21	21
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4.52	4.57	4.14	3.67	4.33
Desviación estándar		0.51	0.51	1.15	1.06	0.97
Varianza		0.26	0.26	1.33	1.13	0.93
Mínimo		4.00	4.00	1.00	2.00	1.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Fuente: Elaboración propia, 2013						

Tabla 4.1b Estadísticos de CLIENTES (2013)						
N		ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10
	Válido	21	21	21	21	21
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3.67	4.00	4.29	4.76	3.86
Desviación estándar		1.20	0.95	0.85	0.62	0.91
Varianza		1.43	0.90	0.71	0.39	0.83
Mínimo		1.00	2.00	2.00	3.00	2.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Fuente: Elaboración propia, 2014						

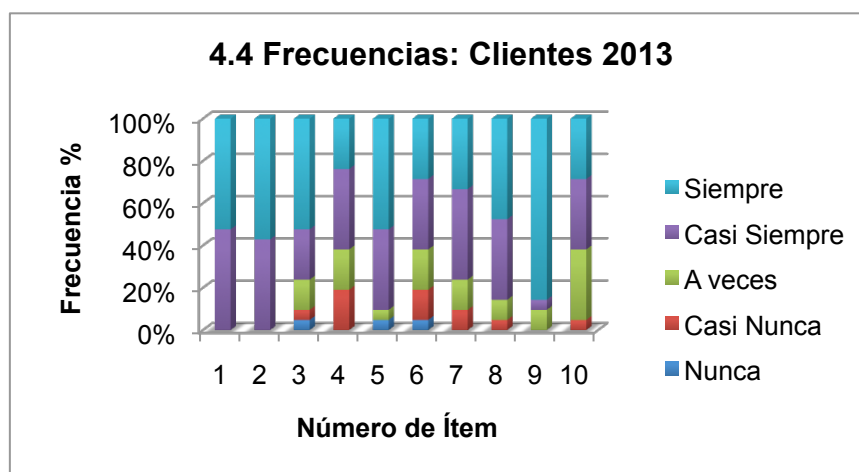
De acuerdo con los datos obtenidos (ver tabla 4.1a y 4.1b) los ítems relativos al beneficio que esperan los clientes, cantidad de producto que compran, motivos de compra, tipo de clientes que compran, producto de venta más popular y producto que brinda mayor utilidad, son aspectos que se encontraron en un rango de evaluación promedio de 4.00 a 4.76, lo que significa que *casi siempre* y *siempre* se tiene conocimiento de los aspectos mencionados.

Por otra parte, los aspectos de frecuencia de compra, preferencia de marca y servicios adicionales que prefiere el cliente, fueron evaluados en promedio, entre 3.67 y 3.86, lo que significa que *a veces* y *casi siempre*, se tiene conocimiento de los aspectos mencionados.

Es importante destacar que los ítems 2 y 10, que representan a los conceptos de conocimiento de servicio que esperan los clientes, y conocimiento de servicios adicionales que prefieren los clientes, son preguntas cruzadas, y debido a que se obtuvieron promedios distintos se considera discrepante.



Fuente: Elaboración Propia, 2014



Fuente: Elaboración Propia, 2014

A través de la frecuencia de respuestas es posible visualizar que del año 2012-2013 (ver gráfica 4.3 y 4.4), la tendencia fue positiva, en un aumento de conocimiento en cada uno de los aspectos tratados en la variable **clientes**.

La frecuencia de los datos del 2013 (gráfica 4.4) permite observar que en el total de los ítems que corresponden a la variable **clientes**, más del 50% de los encuestados contestaron tener un conocimiento de *casi siempre* a *siempre*.

4.2.2 Competencia

A continuación se analizará la variable **competencia**, a través de los ítems que representaron a la variable en el instrumento de investigación (ver Anexo 1).

Tabla 4.2a Estadísticos de COMPETENCIA (2013)

		ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5
N	Válido	21	21	21	21	21
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4.14	4.24	3.81	3.29	3.00
Desviación estándar		0.85	0.77	1.25	1.10	1.26
Varianza		0.73	0.59	1.56	1.21	1.60
Mínimo		3.00	3.00	1.00	1.00	1.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 4.2b Estadísticos de COMPETENCIA (2013)

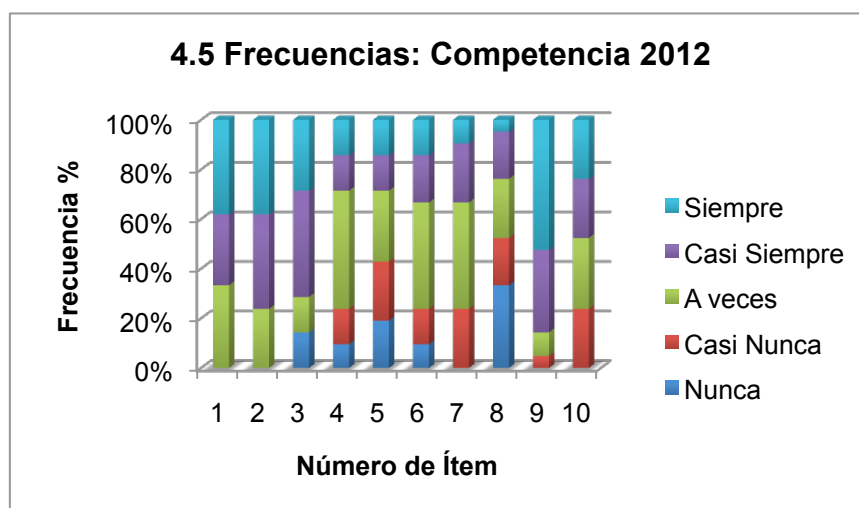
		ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10
N	Válido	21	21	21	21	21
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3.29	3.57	2.52	4.52	3.67
Desviación estándar		1.27	0.68	1.25	0.68	0.91
Varianza		1.61	0.46	1.56	0.46	0.83
Mínimo		1.00	3.00	1.00	3.00	2.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

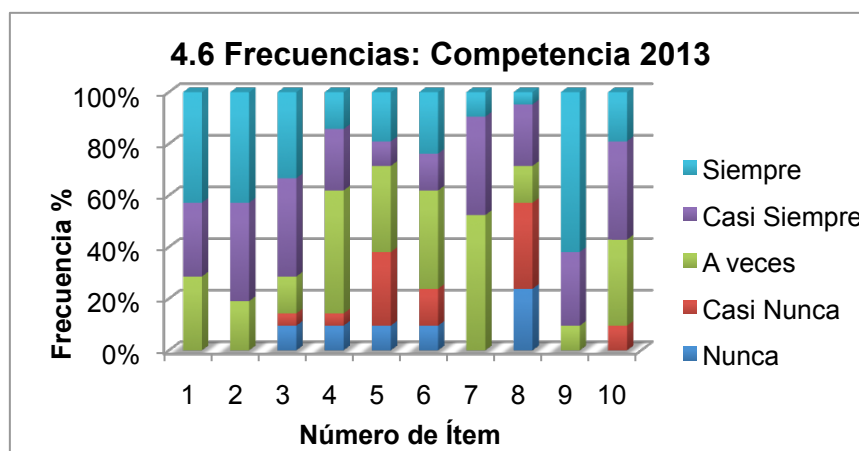
Los ítems que corresponden a productos que ofrecen los competidores, el origen de los competidores y ventajas competitivas propias respecto a los competidores se encuentran en promedio en un rango de 4.14 a 4.52, lo que se traduce en un conocimiento de *casi siempre* de los aspectos mencionados (ver tabla 4.2a y 4.2b).

Por otra parte se observa en el resto de los ítems que corresponden a productos sustitutos, comparación de los clientes con competidores, quiénes y porqué compran a sus competidores, quién podría convertirse en su competidor, de las ventajas competitivas de los competidores y los planes de la competencia, se

encuentran en promedio entre los valores de 3.00 a 3.81, lo que se significa que de *a veces* a *casi siempre* las vinícolas cuentan con este conocimiento.



Fuente: Elaboración Propia, 2014



Fuente: Elaboración Propia, 2014

En cuanto a la frecuencia de los datos se puede observar que del 2012-2013 existieron leves mejoras en la variable de **competencia**.

Por otra parte, los ítems que corresponden a los conceptos de quiénes y porqué compran a los competidores, así como el conocimiento respecto a los planes de la competencia, la frecuencia se compone en mas del 60% a valores que van de *nunca* a *a veces*, por lo que se trata de amenazas evidentes (ver gráfica 4.6).

Es importante mencionar que el ítem que mejor se evaluó fue el de las ventajas competitivas propias con respecto a los competidores, sin embargo el ítem que maneja el concepto de manera inversa, es decir el conocimiento de los ventajas competitivas de los competidores con respecto a las propias, se evaluó de manera negativa. En este caso, se trata de preguntas cruzadas, pues el conocimiento de ventajas competitivas, requiere del conocimiento de la competencia y en particular de las ventajas competitivas de la competencia, de manera que se detecta incoherencia en los resultados.

4.2.3 Proveedores

Para el análisis de la variable **proveedores** se contemplaron los ítems que corresponden a la variable en el instrumento de investigación (ver Anexo 1).

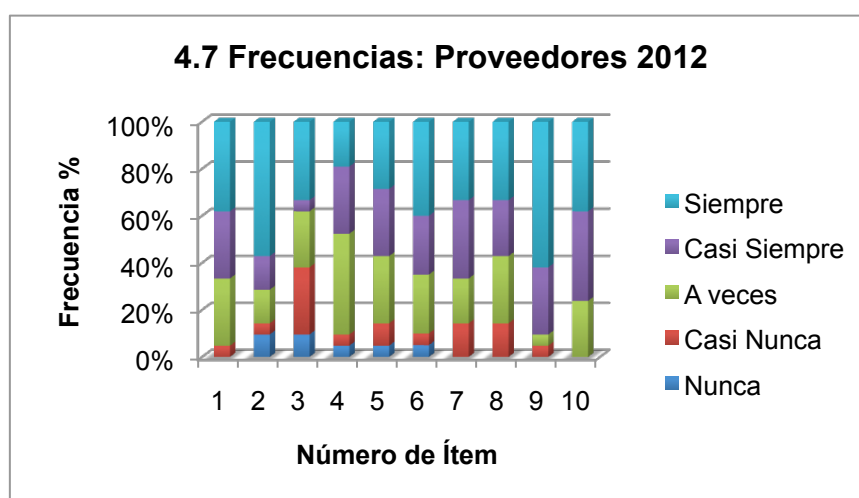
4.3a. Estadísticos de PROVEEDORES (2013)						
		ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5
N	Válido	21	21	21	21	21
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3.90	4.38	3.14	3.57	4.00
Desviación estándar		0.89	1.07	1.46	1.08	1.05
Varianza		0.79	1.15	2.13	1.16	1.10
Mínimo		3.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Fuente: Elaboración propia, 2014.						

4.3b. Estadísticos de PROVEEDORES (2013)						
		ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10
N	Válido	21	21	21	21	21
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3.76	4.05	4.00	4.48	4.24
Desviación estándar		1.22	0.92	0.95	0.68	0.77
Varianza		1.49	0.85	0.90	0.46	0.59
Mínimo		2.00	2.00	2.00	3.00	3.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Fuente: Elaboración propia, 2014.						

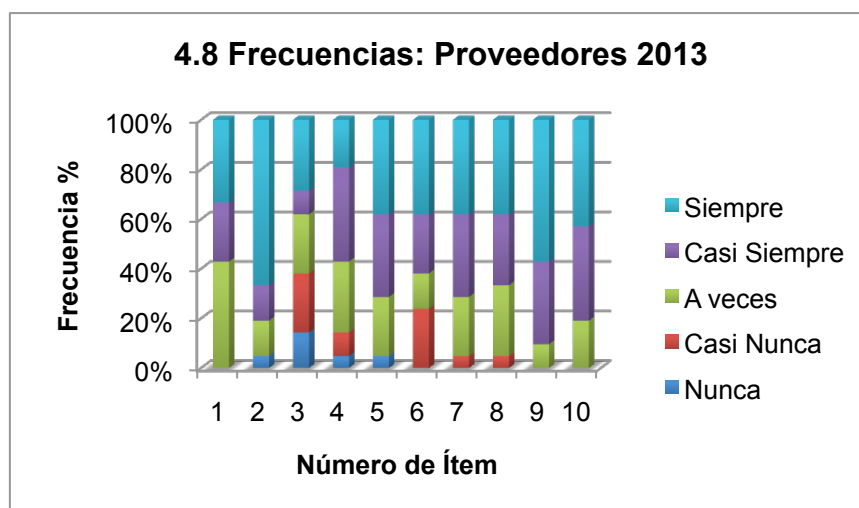
Los ítems que representan a los conceptos de conocer personalmente a los proveedores, importarle a los proveedores como cliente, conocer sus condiciones

de venta, pagar a tiempo adeudos, si los proveedores conocen sus necesidades, así como si se tiene conocimiento si la competencia tiene proveedores comunes, se evaluaron en promedio en un rango de 4 a 4.48, lo que significa que en promedio *casi siempre* se tiene conocimiento de los aspectos mencionados.

Por otra parte, en cuanto a los conceptos de satisfacción con el servicio de proveedores, entrega de proveedores a tiempo, descuentos por parte de proveedores y alternativas de proveedores, se evaluaron en promedio en un rango de 3.14 a 3.9, lo que significa que de *a veces* a *casi siempre*, se tiene conocimiento de los aspectos (tabla 4.3a y 4.3b).



Fuente: Elaboración Propia, 2014



Fuente: Elaboración Propia, 2014

En cuanto a la frecuencia de respuesta (gráfica 4.7 y 4.8), se puede observar que del año 2012 al 2013 se presentaron leves mejoras en el aspecto de proveedores, excepto en el ítem 6 que corresponde a la alternativa de proveedores, en donde las calificaciones negativas aumentaron del año 2012 al 2013.

4.2.4 Otros factores

Se analizó la variable de otros factores a través de los ítems que corresponden a la variable en el instrumento de investigación (ver Anexo 1).

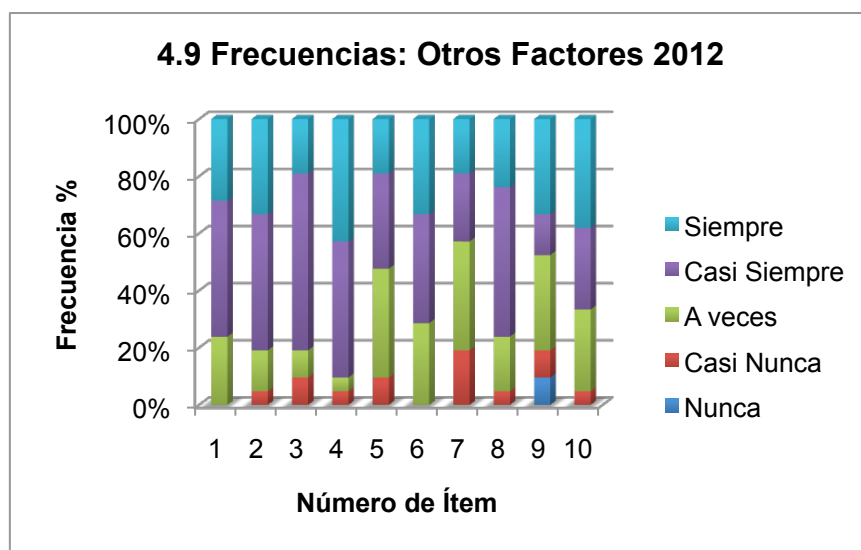
4.4a Estadísticos de OTROS FACTORES (2013)						
		ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5
N	Válido	21	21	21	21	21
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4.19	4.05	3.95	4.48	3.81
Desviación estándar		0.68	0.86	0.80	0.51	0.87
Varianza		0.46	0.75	0.65	0.26	0.76
Mínimo		3.00	2.00	2.00	4.00	2.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
<i>Fuente: Elaboración propia, 2014.</i>						

4.4b Estadísticos de OTROS FACTORES (2013)						
		ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10
N	Válido	21	21	21	21	21
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4.14	3.67	4.05	3.86	4.14
Desviación estándar		0.73	0.97	0.74	1.20	0.79
Varianza		0.53	0.93	0.55	1.43	0.63
Mínimo		3.00	2.00	2.00	1.00	3.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
<i>Fuente: Elaboración propia, 2014.</i>						

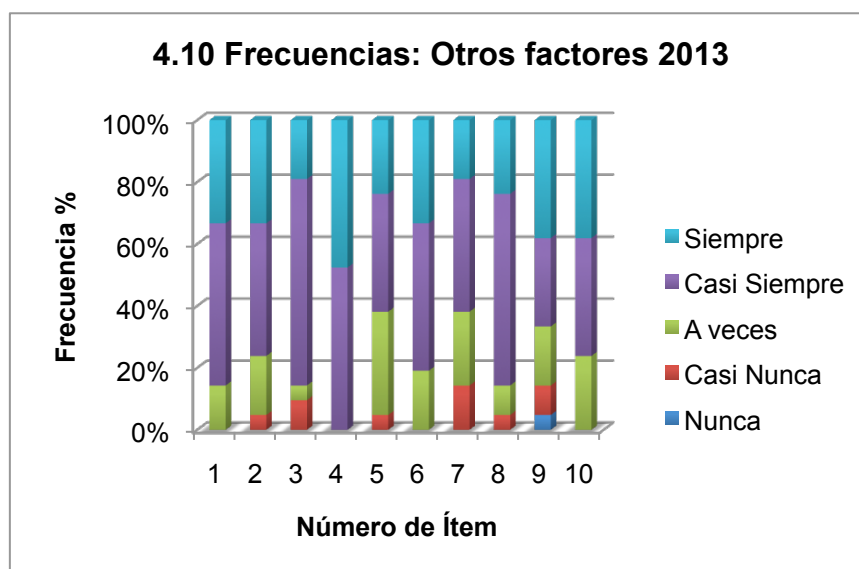
De acuerdo con los datos obtenidos (ver tabla 4.4a y 4.4b) se puede observar que los ítems que representan los conceptos de conocimiento en los cambios que ocurren en la economía y cómo estos pueden modificar los impuestos, conocimiento en avances tecnológicos que podrían ayudar en el negocio, atención a los cambios socioculturales, conocimientos de productos con los que se compite

a partir de la apertura comercial y conocimiento de los apoyos para el sector vinícola por parte del gobierno, fueron evaluados en promedio con un rango que va de 4.05 a 4.48, lo que se traduce en que *casi siempre* se tiene conocimiento de los aspectos mencionados.

Por otra parte los conceptos de adaptación a cambios económicos en el país, conocimiento de lo que competidores están haciendo con nuevas tecnologías, anticipación en productos a los cambios socioculturales, y adaptación para hacer frente a las consecuencias de la apertura comercial, fueron evaluados en promedio en un rango de 3.67 a 3.95, lo que significa que de *a veces* a *casi siempre* se tiene conocimiento de los aspectos mencionados.



Fuente: Elaboración Propia, 2014



En cuanto la frecuencia de los datos se presenta una evolución positiva del 2012 al 2013 en todas las variables, lo que demuestra un mayor conocimiento y un mejor control en los factores del ambiente externo (gráfica 4.9 y 4.10).

4.3 Variables del ambiente interno

Por otra parte, se analizaron las variables que comprenden el ambiente interno de la organización con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de las micro y pequeñas vinícolas de Baja California.

4.3.1. Recursos

Para analizar la variable **recursos**, se contemplaron los ítems que corresponden a la variable en el instrumento de investigación (ver Anexo 1).

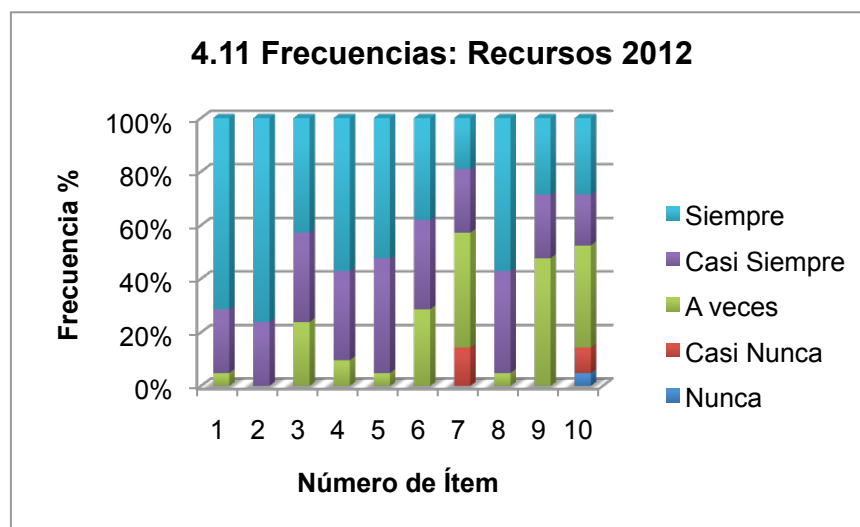
4.5a Estadísticos de RECURSOS (2013)						
		ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5
N	Válido	21	21	21	21	21
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4.81	4.81	4.43	4.57	4.62
Desviación estándar		0.40	0.40	0.68	0.60	0.59
Varianza		0.16	0.16	0.46	0.36	0.35
Mínimo		4.00	4.00	3.00	3.00	3.00

Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Fuente: Elaboración propia, 2014.					

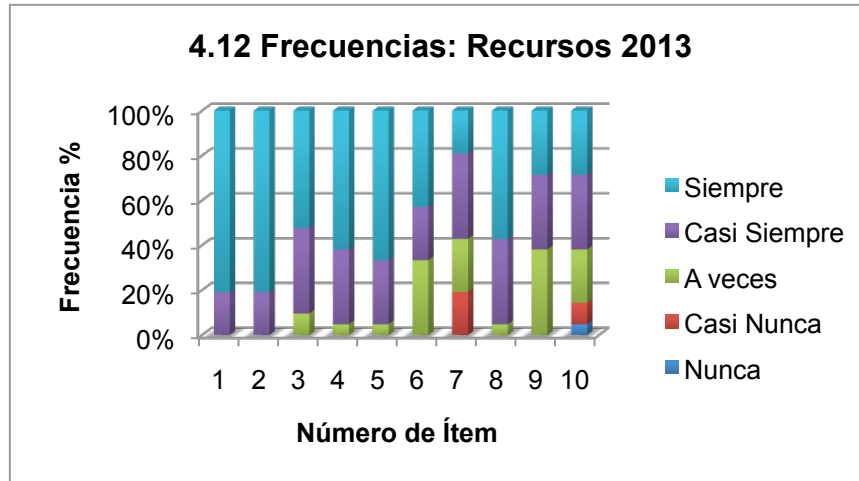
4.5b Estadísticos de RECURSOS (2013)						
		ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10
N	Válido	21	21	21	21	21
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4.10	3.57	4.52	3.90	3.71
Desviación estándar		0.89	1.03	0.60	0.83	1.15
Varianza		0.79	1.06	0.36	0.69	1.31
Mínimo		3.00	2.00	3.00	3.00	1.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Fuente: Elaboración propia, 2014.						

De acuerdo con los datos obtenidos (tabla 4.5a y 4.5b) los ítems que representan los conceptos de mantenimiento a instalaciones y equipos, buen funcionamiento de equipos, clientes satisfechos con instalaciones, abastecimiento de insumos necesarios para operación diaria, cumplimiento de entrega de producto, capacidad de conseguir nuevos empleados y pago de deudas a tiempo, se calificó en promedio en un rango de 4.10 a 4.81, se traduce en una evaluación que va de *casi siempre a siempre*.

Por otra parte, se observa en los conceptos de disposición de dinero cuando se requiere, ahorro para reponer y ampliar y equipo, y nuevos empleados con las habilidades requeridas, que el promedio de calificación va de un rango de 3.57 a 3.9, lo que se traduce en *a veces a casi siempre*.



Fuente: Elaboración Propia, 2014



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Se puede observar que la evolución del 2012 al 2013 fue positiva en la variable **recursos** (gráfica 4.10 y 4.12).

Asimismo, se observa que los ítems que corresponden al funcionamiento de equipos y su mantenimiento, las calificaciones fueron en su total de *casi siempre* y *siempre*, lo que demuestra una fortaleza evidente.

4.3.2. Estructura organizacional

En cuanto al análisis de la variable de estructura organizacional, se contemplaron los ítems que corresponden a la variable en el instrumento de investigación (ver Anexo 1).

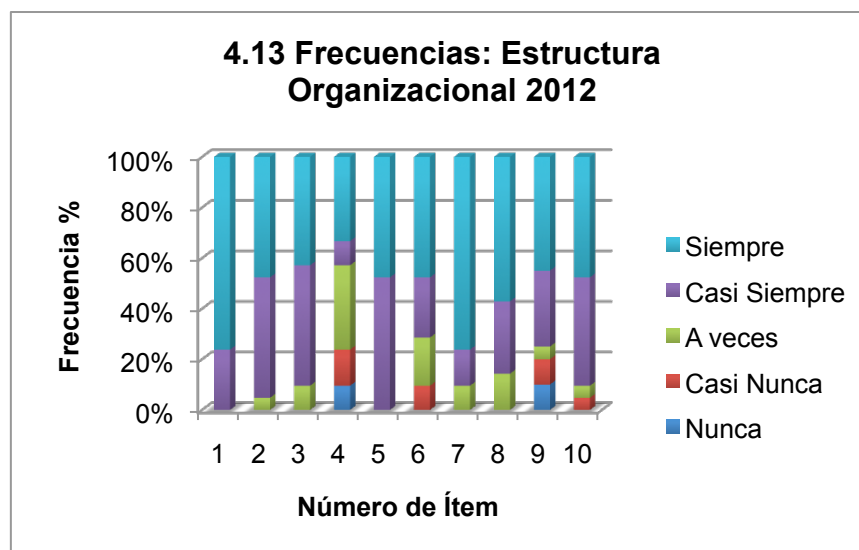
4.6a Estadísticos de ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (2013)						
		ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5
N	Válido	21	21	21	21	21
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4.90	4.52	4.48	3.76	4.52
Desviación estándar		0.30	0.51	0.51	1.37	0.51
Varianza		0.09	0.26	0.26	1.89	0.26
Mínimo		4.00	4.00	4.00	1.00	4.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

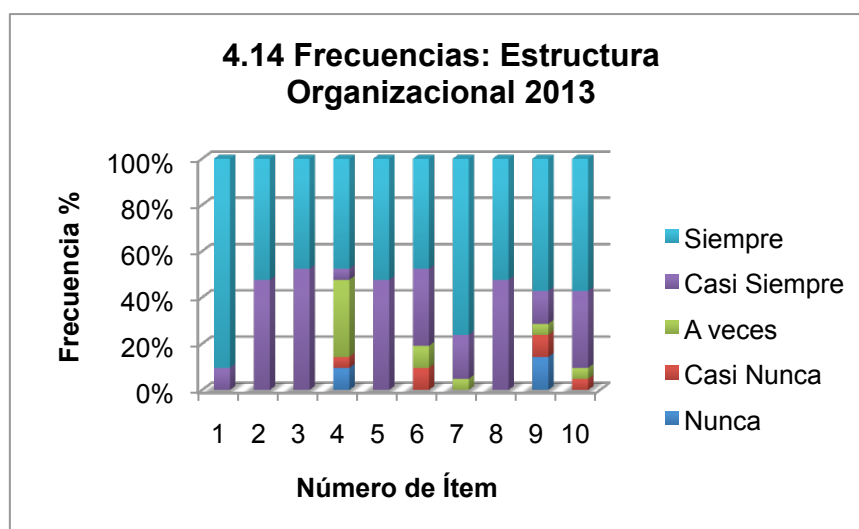
4.6b Estadísticos de ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (2013)						
N		ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10
	Válido	21	21	21	21	21
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4.19	4.71	4.52	3.90	4.43
Desviación estándar		0.98	0.56	0.51	1.55	0.81
Varianza		0.96	0.31	0.26	2.39	0.66
Mínimo		2.00	3.00	4.00	1.00	2.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Fuente: Elaboración propia, 2014.						

Los datos obtenidos (ver tabla 4.6a y 4.6b) demuestran que los ítems de los conceptos conocimiento de tareas que se realizan en la empresa, asignación ordenada de las mismas, conocimiento de tareas de cada uno de los miembros, mecanismo de comunicación efectivo y veloz, y asignación de actividades acorde a las capacidades de los colaboradores, fueron evaluadas en promedio en un rango de 4.19 a 4.9, lo que significa que la calificación de los conceptos va de *casi siempre a siempre*.

Por otra parte respecto a contar con un organigrama claramente definido, se evaluó en promedio con 3.76, y en cuanto a contar con un encargado para realizar las actividades de planeación la calificación promedio fue de 3.9, lo que posiciona a ambos conceptos entre *a veces* y *casi siempre*.



Fuente: Elaboración Propia, 2014



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Se puede observar que del 2012-2013 existieron leves mejoras en el aspecto de estructura organizacional. En donde en el 2013 los ítems 1, 2, 3, y 8, que corresponden a los conceptos generales de asignación de tareas y la comunicación para ello, se evaluaron únicamente con las calificaciones *casi siempre* y *siempre* lo que ubica a los conceptos como una fortaleza evidente.

4.3.3. Habilidades

A continuación se presentan los resultados que evaluaron la variable de habilidades (ver Anexo 1).

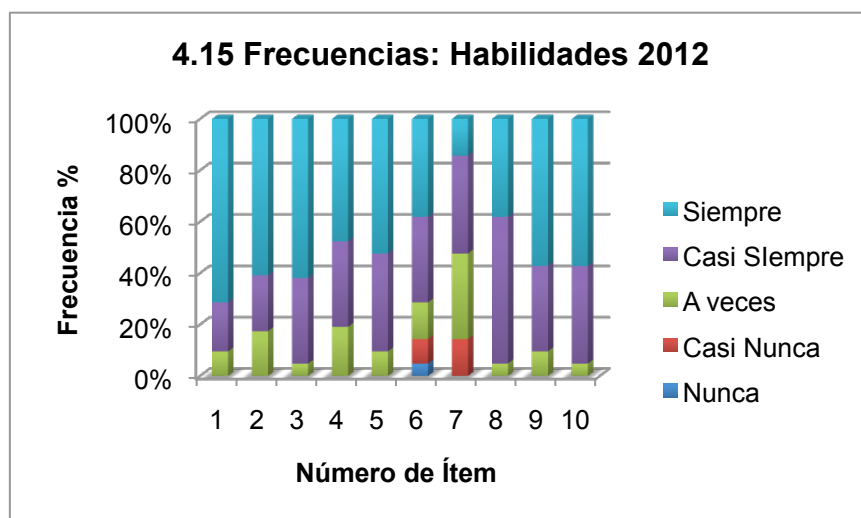
4.7a Estadísticos de HABILIDADES (2013)		ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5
N	Válido	21	21	21	21	21
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4.86	4.67	4.71	4.48	4.62
Desviación estándar		0.48	0.48	0.46	0.68	0.50
Varianza		0.23	0.23	0.21	0.46	0.25
Mínimo		3.00	4.00	4.00	3.00	4.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

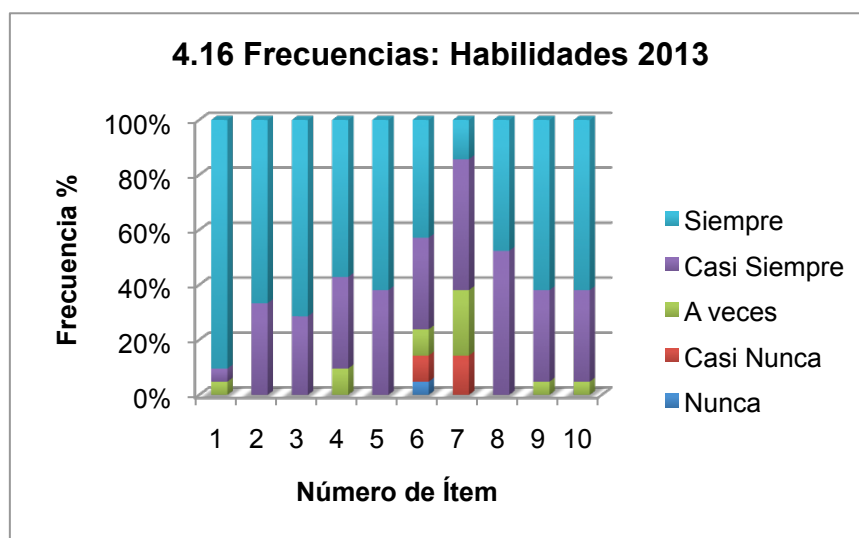
4.7b Estadísticos de HABILIDADES (2013)						
N	Válido	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10
		Perdidos	Perdidos	Perdidos	Perdidos	Perdidos
		21	21	21	21	21
		0	0	0	0	0
Media		4.00	3.62	4.48	4.57	4.57
Desviación estándar		1.18	0.92	0.51	0.60	0.60
Varianza		1.40	0.85	0.26	0.36	0.36
Mínimo		1.00	2.00	4.00	3.00	3.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

De acuerdo con los datos obtenidos se observa (ver Tabla 7a y 7b) que todas los ítems, a excepción del ítem 7, fueron evaluados en promedio en un rango de 4.00 a 4.71 (de *casi siempre* a *siempre*). El ítem 7 que corresponde a conocer las habilidades de los competidores fue evaluada en promedio con 3.62 lo que lo posiciona entre *a veces* y *casi siempre*.



Fuente: Elaboración Propia, 2014



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Se observa que en la variable de habilidades (gráfica 4.15 y 4.16) la evolución del 2012 al 2013 fue ligeramente positiva. Asimismo, se observa que los ítems 2, 3 y 5, que se refieren a que la gerencia posea las habilidades necesarias para realizar cualquier actividad de la empresa, que se aseguran de asignar las actividades críticas a la gente adecuada y que se aseguran de capacitar a las personas para que realicen adecuadamente sus actividades, fueron evaluadas en su totalidad con *casi siempre* y *siempre*, lo que les da un giro de fortaleza evidente en el 2013.

4.3.4. Mercadotecnia

La variable de mercadotecnia se evaluó a través de los ítems que la representaron en el instrumento de investigación (ver Anexo 1).

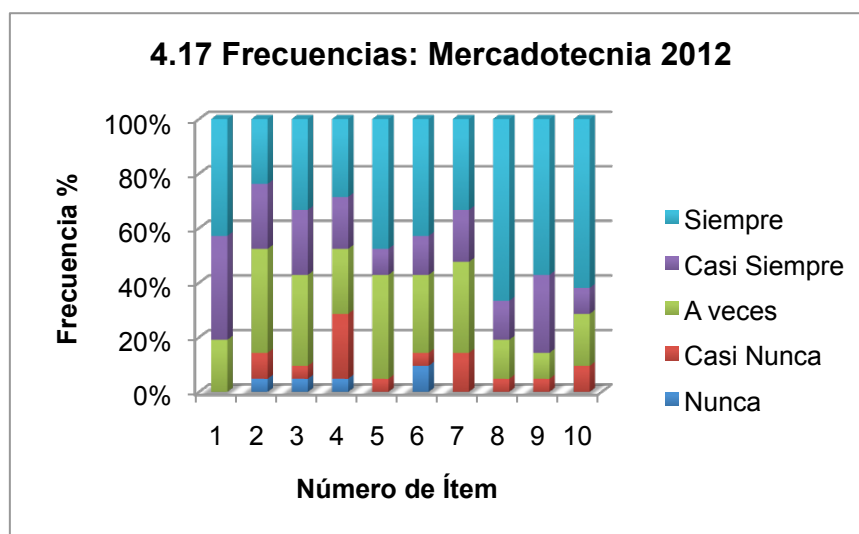
4.8a Estadísticos de MERCADOTECNIA (2013)						
		ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5
N	Válido	21	21	21	21	21
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4.38	3.71	3.86	3.57	4.19
Desviación estándar		0.50	1.15	1.11	1.25	0.98
Varianza		0.25	1.31	1.23	1.56	0.96
Mínimo		4.00	1.00	1.00	1.00	3.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

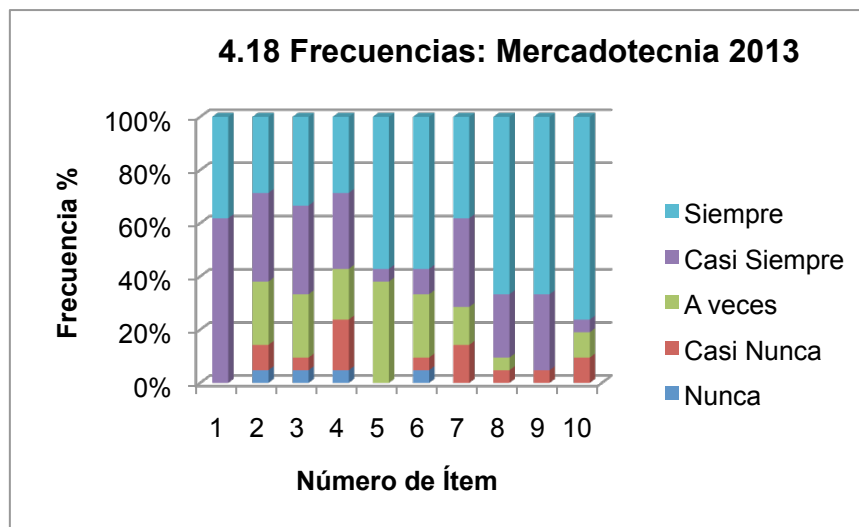
4.8b Estadísticos de MERCADOTECNIA (2013)						
		ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10
N	Válido	21	21	21	21	21
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4.10	3.95	4.52	4.57	4.48
Desviación estándar		1.22	1.07	0.81	0.75	1.03
Varianza		1.49	1.15	0.66	0.56	1.06
Mínimo		1.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Fuente: Elaboración propia, 2014.						

Con base en los resultados obtenidos se puede observar (tabla 4.8a y 4.8b) que los ítems 1, 5, 6, 8, 9 y 10, que corresponden a fabricación de productos de acuerdo a los clientes, uso de relaciones públicas y medios tecnológicos para promoción, aseguramiento de calidad en transporte y control de logística, así como conocimiento de inventario con intermediarios, se evaluó en promedio en un rango que va de 4.1 a 4.5, lo que tiene una orientación hacia la calificación *casi siempre*.

Por otra parte los ítems 2, 3, 4, y 7 que corresponden a diseño de envase y etiqueta, y fijación de precios de acuerdo al cliente, así como uso de medios publicitarios, y conocimiento de la distribución de sus productos, fueron calificados con un promedio que va de un rango de 3.7 a 3.9, lo que significa una calificación de *a veces* a *casi siempre*.



Fuente: Elaboración Propia, 2014



Fuente: Elaboración Propia, 2014

En cuanto a la evolución que se detecta en la variable de mercadotecnia que del 2012 al 2013 se dieron leves mejoras en cada una de los ítems, en donde el ítem 1, que corresponde a la fabricación de productos de acuerdo a los gustos del cliente aparece en el 2013 con evaluaciones de únicamente *siempre* y *casi siempre*, lo que demuestra ser una fortaleza evidente (gráfica 4.17 y 4.18).

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y PROPUESTA

5.1 Análisis de resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede observar que las micro y pequeñas vinícolas de Baja California son en general vinícolas de reciente creación y de producción limitada, y dentro de los factores externos que se analizaron, la competencia resulta la mayor amenaza percibida especialmente por el desconocimiento que hay de ésta, lo que resultó contrario al conocimiento que se tiene respecto a los clientes, pues la evaluación tuvo una marcada tendencia positiva lo que se puede deber a que la distribución sea limitada debido a la misma producción, y por lo tanto exista mayor control de clientes. Sin embargo, el factor clientes es dinámico y si no se cuenta con una relación estrecha con éstos, es posible que surja descontrol y pérdida de los mismos, considerando que no se tiene un amplio conocimiento de la competencia y no existe una clara adaptación de productos a las necesidades del cliente.

Por otra parte, en cuanto a los factores internos, las empresas operan adecuadamente con un buen funcionamiento de equipos y los recursos necesarios para llevar a cabo su operación diaria. De la misma manera, la estructura organizacional es clara aunque esto en general puede darse por el tamaño de las empresas y el personal limitado que las componen. En cuanto a las habilidades tal como se revisó en fuentes secundarias el personal capacitado es limitado, sin embargo estas empresas llevan a cabo la tarea de capacitación.

Finalmente, en los aspectos evaluados respecto al área de mercadotecnia, como ya se mencionó, el desarrollo de productos no se realiza en su totalidad de acuerdo a las necesidades de los clientes, lo que es negativo considerando la evidente amenaza de la competencia. Por otra parte, el uso de medios publicitarios es limitado, contrario al uso de relaciones públicas y medios tecnológicos que son formas de promoción que las vinícolas utilizan con mayor frecuencia. En cuanto a la distribución del producto, existen vinícolas que no tienen del todo definidos los canales, lo que se debe a que muchos de éstos

utilizan comercializadores, sin embargo a pesar de ello consideran tener un adecuado control de la logística.

5.2 Definición de una estrategia genérica.

De manera inicial, se determinó una estrategia genérica para las micro y pequeñas vinícolas de Baja California con base en los resultados obtenidos y lo revisado en fuentes secundarias de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- Se trata de micro y pequeñas empresas vinícolas que en general producen hasta 5000 cajas de vino al año (45000 lts.) , por lo que la producción es limitada.
- La región de Baja California es actualmente reconocida internacionalmente por su producción de vinos de calidad
- Debido a los propios costos de producción y distribución, así como los impuestos gubernamentales, los vinos resultan de precio elevado en comparación con los vinos de procedencia extranjera.
- La competencia resulta una amenaza evidente tras analizar los resultados de las encuestas y su participación en el mercado.
- Las habilidades, recursos y estructura organizacional (factores internos) son favorables para elaborar y promocionar un producto de calidad integral.

De acuerdo con las consideraciones mencionadas, la estrategia genérica más apropiada para las micro y pequeñas vinícolas de Baja California es la de diferenciación, pues ésta consiste en proveer un producto único en términos de calidad, características especiales o servicios pos venta, que a su vez permite fijar precios más altos.

Es importante mencionar, que la estrategia se definió a manera de sector, sin embargo cada una de las empresas deberá adecuar la estrategia ya sea manteniéndose en diferenciación o modificándola a diferenciación enfocada, de acuerdo a sus capacidades de producción y a la amplitud de su mercado.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

		VENTAJA COMPETITIVA	
		MENOR COSTO	DIFERENCIACIÓN
ALCANCE COMPETITIVO	OBEJTIVO AMPLIO	LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN
	OBJETIVO ESTRECHO	ENFOQUE EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN ENFOCADA

Fuente: (Elaboración Propia con datos de M.Porter, 2014)

Una vez que se determinó ésta estrategia genérica es fundamental alinear el concepto con las estrategias de mercadotecnia que surjan del plan estratégico, de manera que se logre comunicar el valor de diferenciación, o bien, crear la diferenciación con base en las propias estrategias de mercadotecnia.

5.3 Elaboración de la matriz FODA

Con base en los resultados obtenidos a través de las encuestas se elaboró una matriz FODA con los ítems de los valores más bajos y los ítems de los valores más altos, ubicando así las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.

De manera estricta se considera que los ítems de un valor neutro (3) con tendencia hacia cinco (5) serán fortalezas y oportunidades, y por otra parte que los ítem con valor neutro (3) con tendencia hacia uno (1), serán debilidades y amenazas. Sin embargo, los resultados arrojan una tendencia positiva hacia las fortalezas y oportunidades, por lo que se consideraron potenciales debilidades y amenazas a las calificaciones más bajas, y con base en ello se elaboró la matriz.

Para la matriz se utilizaron únicamente 4 conceptos de fortalezas, 4 de debilidades, 4 de amenazas y 4 de oportunidades. Sin embargo, el resto de los ítems se tomaron en consideración para la elaboración de las estrategias.

Tabla 5.1 Matriz FODA

FACTORES INTERNOS   FACTORES EXTERNOS	Fortalezas	Debilidades
	Se cuenta con el producto cuando se solicita	Se desconocen las habilidades de los competidores
	Conocimiento de producto que brinda mayor utilidad	Falta de uso de medios publicitarios
	Uso de medios tecnológicos para promoción	No se considera la capacidad de compra del cliente en la fijación de precios
	Uso de relaciones públicas para promoción	No se considera el cliente para el diseño exterior del producto
Oportunidades	OBJETIVO	OBJETIVO
Conocimiento de preferencia de producto por los clientes	1.Incrementar la venta de productos de mayor preferencia y utilidad con la definición de un canal de distribución directo	2.Establecer una relación con el cliente para fidelizarlos y adaptarse rápidamente a sus cambios
Atención a los cambios socioculturales		
Trato personal con proveedores		
Pago a tiempo adeudos con proveedores		
Amenazas	OBJETIVO	OBJETIVO
Se desconocen los planes de la competencia	3.Potenciar el uso de relaciones públicas para crear nuevos clientes	4.Elaborar perfiles específicos y segmentar la clientela para dirigir los esfuerzos hacia la satisfacción de sus necesidades
Se desconoce la causa de compra a competidores		
Se desconoce quiénes compran a competidores		

Se desconoce cómo los clientes los comparan con competidores		
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia, 2014

5.4. Determinación de objetivos estratégicos

A partir de la elaboración de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se definieron cinco objetivos:

1. Incrementar las ventas de productos de mayor preferencia y utilidad con la definición de un canal de distribución directo
2. Establecer una relación con el cliente para atender sus necesidades específicas y adaptarse rápidamente a sus cambios
3. Potenciar el uso de relaciones públicas para crear nuevos clientes
4. Segmentar la clientela y elaborar perfiles específicos para dirigir los esfuerzos hacia la satisfacción de sus necesidades.

5.4.1. Desarrollo de estrategias con base en los objetivos

Se elaboró una estrategia para cada uno de los objetivos planteados, así como las acciones necesarias para desarrollarlas. Además se fijaron las metas e indicadores que le dieran un plazo de ejecución y medición a los objetivos.

Los objetivos derivados de las Fortalezas y Oportunidades, se agruparon en una sola estrategia.

Objetivos estratégicos 1A y 1B

1. Incrementar las ventas de productos de mayor preferencia y utilidad con la definición de un canal de distribución directo

ESTRATEGIA 1

1. Diseñar un sitio web para la venta de vino de Baja California

Líneas de acción

1. Crear una base de datos de cada productor con información referente a sus productos, precios y premios y/o certificaciones, así como información de contacto.
2. Promocionar el sitio web mediante el uso de redes sociales para el público en general, y mediante relaciones públicas con intermediarios.
3. Alimentar el sitio web con modificaciones en productos, eventos, premiaciones, entre otros temas relacionados con el sector vinícola.

El diseño de un sitio web para la venta de vino de Baja California será un nuevo canal de distribución directo del productor al consumidor final, lo que traerá como ventaja una importante disminución de costos de distribución, y por lo tanto un aumento en el margen de ganancia, o bien que el vino llegue al consumidor en un precio más bajo.

El sitio web permitirá que el cliente final tenga una relación más directa con el productor, así como una mayor comodidad para elegir sus vinos y realizar la compra. Por otra parte, será posible crear este tipo de comunicación directa con los distribuidores sin tener que pasar por intermediarios, lo cual permitirá un mejor control del precio de oferta especialmente en el canal de distribución de HORECA, en donde el vino aumenta drásticamente su precio para el cliente final.

Debido a que existe un agrupamiento de las vinícolas por medio de la asociación Sistema Producto Vid, es posible crear un sitio web en conjunto que además esté respaldado por la creación de la marca Baja California propuesta en los Plan de Acción para la Innovación y competitividad de los valles vitivinícolas de Baja California en el 2012 (Martínez, 2012). Esto permitirá que los costos de diseño y mantenimiento sean absorbidos por todos los miembros, de manera que no se dependa de un sitio web intermedio, y las modificaciones de oferta de producto se realicen de acuerdo a las indicaciones de los productores.

Asimismo, el sitio podrá abordar temas de interés como resultados de catas, premiaciones internacionales, entre otros reconocimientos, así como promoción a eventos que la agrupación organice.

Finalmente, el sitio podrá ligarse hacia las redes sociales de los productores de manera que el cliente tenga la oportunidad de conocer mejor todos los aspectos que se encuentran detrás de la elaboración del producto.

Es importante mencionar que el sitio debe tener las características de adaptación a cualquier dispositivo móvil para un mejor servicio a los clientes.

Objetivos estratégico 2

2. Establecer una relación con el cliente para fidelizarlos y adaptarse rápidamente a sus cambios

ESTRATEGIA 2

2. Utilizar redes sociales como medio de interacción con el cliente

Líneas de acción.

1. Desarrollo individual de redes sociales con información referente a las vinícolas y sus productos.
2. Seguimiento a la campaña #TomaVinoMexicano con "compartir" en Facebook y "retweet" en Twitter.
3. Actualización constante para crear una relación con los clientes y tener una comunicación más estrecha

El uso de redes sociales para la interacción con el cliente permitirá un beneficio doble, pues por una parte el cliente estará constantemente informado, y por otra parte los productores podrán conocer de mejor manera a sus clientes y atender directamente sus inquietudes.

La idea es que las redes sociales (Facebook y Twitter) estén actualizándose constantemente con información de las vinícolas, sus productos, distribución de sus productos en el país, eventos, maridajes, y cualquier publicación relativa a la

promoción de sus productos y la vinícola como tal, y en general contenido de interés de los clientes. Además se debe promover que los clientes indiquen el uso de su producto con *hashtags* (*#marca de vino*) o *at* (*@vinícola*), de manera que la actividad en la página no solo dependa del administrador, si no de las publicaciones de los seguidores (clientes). Por otra parte, el productor debe estar al pendiente de las necesidades de los clientes, considerando sus peticiones y propuestas para mejorar la oferta de productos.

En este caso, muchas de las vinícolas ya cuentan con un sitio en redes sociales, sin embargo, por lo general no son administradas de la manera correcta para aprovechar el potencial de interacción con el cliente.

Es importante mencionar que en el caso de Facebook debe realizarse por medio de la opción de página de manera que puedan obtenerse estadísticas que el mismo sitio calcula y se mida la efectividad del uso de esta herramienta.

Se propone seguir las siguientes recomendaciones para administrar Facebook:

- 1.- Interacción y respuestas rápidas, de manera que se cree un lazo de atención y confianza.
2. Actualización constante en donde se involucre al público para establecer comunicación.
3. Creatividad, en el sentido de buscar imágenes o publicaciones que empaticen con el público y generar "compartidos" o retweets (RT) (Bolfino, 2013)

Para el cumplimiento del último punto se propone el seguimiento a la campaña #TomaVinoMexicano la cual fue creada y es administrada por Daniel Sada M. (2014), quien define el objetivo de la campaña como el de promover el vino mexicano e invitar a consumir más vino y que elimine el miedo que tiene la gente debido al lenguaje que se utiliza en torno al mismo y la categorización de lujo que se le da que hace que los consumidores opten por vinos más "amistosos". El creador de la campaña #TomaVinoMexicano realiza publicaciones diarias a través de Facebook y Twitter en busca de que se promuevan las imágenes y comentarios por medio de "compartir" y "retweets", sin embargo comenta que dentro de los

actores del sector los que participan de manera mas activa en la promoción a la campaña son los distribuidores, de manera que es necesario que los productores se involucren y difundan esta campaña que va dirigida a promover la cultura del vino mexicano.

Objetivos estratégico 3

3. Potenciar el uso de relaciones públicas para crear nuevos clientes

ESTRATEGIA 3

- 3. Interactuar con el cliente por medio de eventos en diferentes ciudades del país.**

Líneas de acción

1. Desarrollo de eventos como agrupación para promocionar el vino en diferentes ciudades del país.
2. Realizar alianzas estratégicas con el sector turismo y gastronómico de otras regiones para realizar eventos empáticos con la población de la ciudad.
3. Promocionar el sitio web y las redes sociales en las visitas a otras ciudades.

La realización de eventos en la región de Baja California y en otras ciudades del país es un medio de promoción que utilizan las vinícolas, sin embargo por lo general se depende de un organismo, empresa, restaurante u organizador independiente para que estos eventos se lleven a cabo, y muchas veces bajo las condiciones de los organizadores. La idea es que una vez que las vinícolas inicien proyectos como asociación, también organicen eventos en diferentes puntos del país que estén bajo la administración y dirección de la propia asociación.

La interacción con el cliente por medio de eventos es fundamental, pues permite que los clientes y clientes potenciales puedan catar directamente cada uno de los vinos de la mano de los miembros de las vinícolas, lo que además será una oportunidad de promocionar el sitio web y las redes sociales, así como crear contacto directo.

Los eventos podrán ser una herramienta de promoción a la cultura del vino. Por ejemplo, las fiestas del vino en la región de Baja California ha logrado promover la cultura del vino en diferentes perfiles de la sociedad, desde jóvenes a adultos, de diferentes clases sociales. En la región ya es común que los jóvenes se encuentren para consumir un vino, y ha dejado de ser una práctica elitista para convertirse en una común y cotidiana.

Replicar los eventos del vino en otras ciudades del país, abriría la oportunidad de comunicar la idea de que el vino no es exclusivo para momentos especiales, y para ello es fundamental crear alianzas con el sector turismo y gastronómico de las ciudades que se visiten para que el vino se presente de una forma empática a la población del lugar.

Objetivos estratégico 4

4. Segmentar la clientela y elaborar perfiles específicos para dirigir los esfuerzos hacia la satisfacción de sus necesidades.

ESTRATEGIA 4

4. Utilizar CRM como herramienta para gestionar las relaciones con el cliente

Líneas de acción

1. Recolectar información de los clientes en los medios de interacción con ellos (redes sociales, sitio web –ventas y formularios-, eventos).
2. Segmentar clientes y clientes potenciales.
3. Utilizar la información recabada y clasificada como herramienta para el desarrollo de productos y servicios acorde a las necesidades de los clientes.

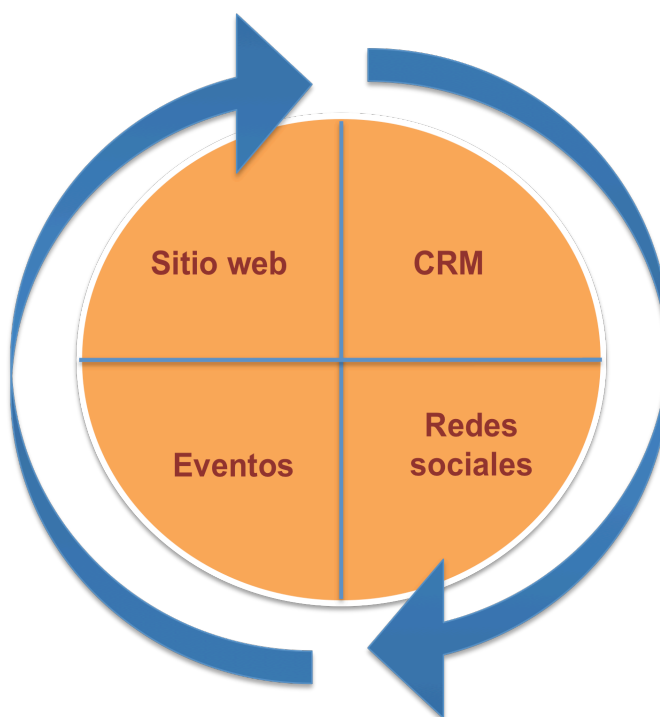
El CRM es un modelo de gestión de toda la organización orientado al cliente, que tiene como objetivo crear una relación más cercana con los clientes y conocerlo mejor, logrando la fidelización de los mismos.

Pallares (2013), experta en marketing y social media para PyMES, considera que es importante que estas empresas desarrollen CRM, en el sentido de recabar información de los clientes y prospectos para poder trabajar con esta información. Además, detecta beneficios importantes del uso de CRM, como tener toda la información de los clientes agrupada en una sola base de datos, segmentar clientes y prospectos, elaborar campañas de marketing específicas con base en la información de los clientes, poder tener una mejor atención a clientes, y además tener una mejor posibilidad de captar y retener clientes. El hecho de conocer y mantener comunicación con los clientes atendiendo sus necesidades específicas lleva a la fidelización de los mismos.

5.4.1.1 Integración de estrategias en la definición de la estrategia genérica de diferenciación.

Las estrategias que se elaboraron a partir del análisis FODA, resultaron integradas pues su desarrollo requiere de la conjunción de sus actividades para obtener mejores resultados. El uso de CRM depende de lo recabado en las redes sociales, eventos y en las transacciones que se realicen a través del sitio web a partir de formularios de captura; los eventos, sitio web y redes sociales, serán medios que deberán promocionarse entre ellos, es decir, el sitio web deberá promocionar las redes sociales y eventos; los eventos las redes sociales y el sitio web; y las redes sociales los eventos y el sitio web. De esta manera las estrategias actúan como un ciclo cooperativo (ver Fig. 5.1).

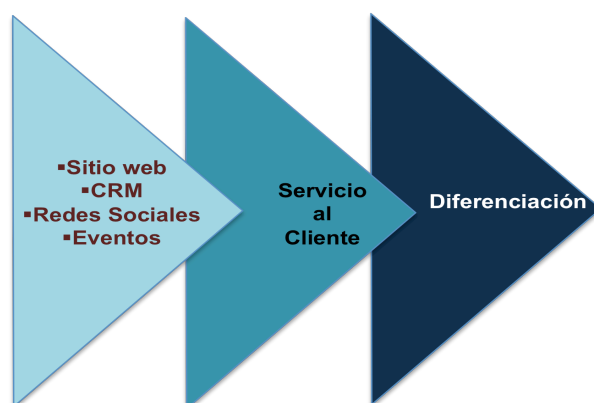
Figura 5.1 Integración de estrategias



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Se puede observar además que las estrategias están alineadas a la estrategia genérica de diferenciación. La diferenciación en este caso estará basada en la comodidad de venta, cercanía de productor con cliente, y en general en el servicio al cliente (Fig. 5.2).

Fig. 5.2 Alineación a estrategia genérica de diferenciación



Fuente: Elaboración Propia, 2014

5.4.1.2 Definición de metas e indicadores.

Para poder cumplir los objetivos se fijaron metas e indicadores que le dieran un plazo de cumplimiento y medición, de manera que se tenga un mejor control y evaluación para el cumplimiento de los objetivos.

Los plazos establecidos en las metas se determinaron considerando que el inicio de las estrategias propuestas serán en el mes de junio del 2014.

Tabla 5.2 Definición de metas e indicadores

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
1. Incrementar la venta de productos de mayor preferencia y utilidad con la definición de un canal de distribución directo	Lograr un 25% del total de las ventas por medio del sitio web al término de diciembre de 2014	Porcentaje de ventas en sitio web= $\frac{\text{Ventas por sitio web}}{\text{ventas totales}} \times 100$
2. Establecer una relación con el cliente para fidelizarlos y adaptarse rápidamente a sus cambios	Lograr 1000 seguidores en Facebook y 500 en Twitter al término de septiembre de 2014	Seguidores en Facebook y Twitter= Número de seguidores en Facebook y Twitter
3. Potenciar el uso de relaciones públicas para crear nuevos clientes	Llevar a cabo 2 eventos como agrupación en diferentes ciudades del país durante el año 2015	Eventos realizados= Número de eventos realizados como agrupación
4. Segmentar la clientela y elaborar perfiles específicos para dirigir los esfuerzos hacia la satisfacción de sus necesidades	Segmentar y elaborar perfiles del 100% de los clientes al final de agosto del 2014	Clientes segmentados= $\frac{\text{Número de clientes segmentados}}{\text{número de clientes}} \times 100$

Fuente: Elaboración Propia, 2014

5.5 Comprobación de hipótesis

De acuerdo con los resultados obtenidos, el conocimiento de la situación interna y externa de las micro y pequeñas vinícolas de Baja California permitieron la determinación de un posicionamiento estratégico, así como las estrategias adecuadas para definirlo, por lo que la hipótesis se aprueba.

CONCLUSIONES

- A partir del conocimiento interno y externo de las micro y pequeñas vinícolas de Baja California fue posible determinar un posicionamiento estratégico de diferenciación y de esta manera orientar las estrategias de mercadotecnia hacia una ventaja competitiva sobre la competencia internacional en un sentido particular de mejorar el servicio al cliente y establecer una relación estrecha con el mismo.
- La mejora de servicio al cliente y el establecimiento de una relación estrecha con el mismo son ventajas que los productores nacionales pueden poseer contrario a los productores internacionales que ven limitado el desarrollo de este tipo de estrategias debido a la distancia y a la dificultad de empatizar con el público mexicano.
- Las estrategias de mercadotecnia se adaptaron a la tendencia de uso de medios tecnológicos mediante la implementación de herramientas que se encuentran a la vanguardia.
- Es de suma importancia que el sector vinícola de Baja California trabaje en conjunto para tener una mejor posición en el mercado y sobre todo para promover la cultura de consumo del vino en México.
- La unión de los productores como agrupación es fundamental para la implementación de las estrategias y actividades que contrarresten a la competencia internacional y que aseguren la permanencia competitiva del vino mexicano en el mercado nacional.

RECOMENDACIONES

- Es importante que cada una de las estrategias propuestas para el sector sean desarrolladas por cada una de las vinícolas a partir de la definición de sus objetivos y mercado meta, y se adecuen a profundidad con un plan de mercadotecnia.
- Las vinícolas deben dirigir sus esfuerzos a la adaptación de características de producto y servicio de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

ANEXO 1: Encuesta

La encuesta con el objetivo de recabar información del ambiente interno y externo de la organización para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se compuso de 10 ítems para cada una de las variables de **clientes, proveedores, competencia, otros factores externos, habilidades, recursos, estructura organizacional y mercadotecnia**, las cuales sumaron un total de 80 ítems. Para la resolución de la encuesta se utilizó una evaluación con base en una escala de Likert del 1 al 5, en donde 5 era igual a "siempre", 4 a "casi siempre", 3 a "a veces", 2 a "casi nunca", y finalmente 1 "nunca".

Diagnóstico FODA Dirigido a: Gerente General

Objetivo: Identificar el grado de conocimiento del escenario interno y externo de la organización, a través de la determinación de fortalezas y oportunidades; así como debilidades y amenazas, desarrollando con los resultados un diagnóstico preliminar.

Datos Generales de la empresa

Instrucciones: Coloque la cantidad que corresponda.

1. Número de empleados en su empresa

2. Año de registro de su empresa en el SAT

Factores internos y externos

Instrucciones:

A continuación encontrará una serie de preguntas relativas a los factores externos e internos que inciden en su empresa. Responda a cada una de ellas con el número de respuesta que mejor represente lo que ocurre en su negocio, para ello deberá considerar la escala siguiente:

Número	5	4	3	2	1
--------	---	---	---	---	---

Respuesta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
------------------	----------------	---------------------	----------------	-------------------	--------------

Ejemplo: Si su respuesta es siempre, deberá anotar el número 5.

Cada pregunta tiene 2 columnas que representan 2 respuestas, la primera es lo que ocurría en el año 2012, y la segunda es lo que está ocurriendo en el año 2013. Si no ha habido cambios, los números serán idénticos.

A. ACERCA DE TUS CLIENTES

Hace 1 año	Actualmente
-------------------	--------------------

- | | | |
|---|-------|-------|
| 1. Sé cuál es el beneficio esperado por mis clientes | _____ | _____ |
| 2. Sé qué servicio(s) espera(n) mi(s) cliente(s) | _____ | _____ |
| 3. Sé cuánto me compran mis clientes | _____ | _____ |
| 4. Sé cada cuándo me compran | _____ | _____ |
| 5. Sé porqué me compran | _____ | _____ |
| 6. Sé porqué eligen una marca en vez de otra | _____ | _____ |
| 7. Sé quién me compra (qué tipo de clientes) | _____ | _____ |
| 8. Sé qué producto me pide la mayoría de mis clientes | _____ | _____ |
| 9. Sé qué producto me brinda mayor utilidad | _____ | _____ |
| 10. Sé qué servicios adicionales prefiere mi cliente | _____ | _____ |
| <i>Suma de respuestas por encuestador</i> | _____ | _____ |

B. ACERCA DE TUS COMPETIDORES

Hace 1 año	Actualmente
-------------------	--------------------

- | | | |
|---|-------|-------|
| 1. Sé qué productos ofrecen mis competidores | _____ | _____ |
| 2. Conozco de dónde son mis competidores | _____ | _____ |
| 3. Sé cuáles son los productos (diferentes al vino) que pueden sustituir a los que yo ofrezco | _____ | _____ |
| 4. Sé cómo me comparan mis clientes con mis competidores | _____ | _____ |
| 5. Sé quiénes compran a mis competidores | _____ | _____ |
| 6. Sé porqué compran a mis competidores | _____ | _____ |
| 7. Sé quién podría convertirse en mi competidor | _____ | _____ |
| 8. Conozco los planes de la competencia | _____ | _____ |
| 9. Sé cuáles son mis ventajas competitivas respecto a mis competidores | _____ | _____ |

10. Sé cuáles son las ventajas competitivas de los competidores con respecto de mí

Suma de respuestas por encuestador

C. ACERCA DE TUS PROVEEDORES

Hace 1 año Actualmente

1. Estoy satisfecho con el servicio de mis proveedores

2. Conozco personalmente a mis proveedores

3. Mis proveedores me ofrecen descuentos

4. Mis proveedores me entregan a tiempo

5. Les importo a mis proveedores como cliente

6. Tengo alternativas de proveedores

7. Conozco las condiciones de venta de todos mis proveedores

8. Mis proveedores conocen mis necesidades

9. Pago a tiempo mis adeudos con proveedores

10. Conozco si la competencia tiene proveedores comunes a los míos

Suma de respuestas por encuestador

D. ACERCA DE OTROS FACTORES

Hace 1 año Actualmente

1. Estoy enterado de los cambios que ocurren en la economía (estatal y nacional)

2. Conozco cómo los cambios económicos pueden modificar los impuestos

3. Sabría qué medidas tomar en caso de cambios (favorables y desfavorables) en la situación económica del país

4. Conozco los avances tecnológicos que me podrían ayudar en el negocio

5. Conozco lo que mis competidores están haciendo con nuevas tecnologías

6. Estoy atento a los cambios socioculturales que ocurren a mi alrededor

7. Me anticipo en mis productos (o servicios) a los cambios socioculturales que observo

8. Conozco los productos (o servicios) con los cuales compito a partir de la apertura comercial de México

9. Me estoy adaptando para hacer frente a las posibles consecuencias que me pueda ocasionar la apertura

10. Estoy enterado de los apoyos económicos para el sector (vitivinícola) por parte del gobierno

Suma de respuestas por encuestador

E. ACERCA DE TUS RECURSOS

Hace 1 año

Actualmente

1. Le doy mantenimiento necesario a mis instalaciones y equipos

2. Mis equipos funcionan adecuadamente

3. Mis clientes están satisfechos en (con) mis instalaciones

4. Cuento con los insumos suficientes para llevar a cabo mi operación diaria

5. Tengo el producto (cumpló el servicio) cuando el cliente lo solicita

6. Puedo conseguir nuevos empleados cuando se van los anteriores

7. Los nuevos empleados tienen las habilidades que se necesitan en la empresa

8. Pago mis deudas a tiempo

9. Dispongo de recurso (dinero) cuando lo requiero

10. Ahorro para reponer y ampliar mi equipo

Suma de respuestas por encuestador

F. ACERCA DE TU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Hace 1 año

Actualmente

1. Conozco cuáles son las tareas que se tienen que llevar a cabo en la empresa

2. Asigno las tareas de forma ordenada

3. Cada quién sabe lo que tiene que hacer

4. Se cuenta con un organigrama claramente definido

- | | | |
|--|-------|-------|
| 5. Cada quién hace lo que tiene que hacer | _____ | _____ |
| 6. Se cuenta con un mecanismo de comunicación para resolver problemas | _____ | _____ |
| 7. Me entero rápido de lo que sucede en la empresa | _____ | _____ |
| 8. Los trabajadores se enteran de lo que yo quiero que se haga | _____ | _____ |
| 9. Se cuenta con un encargado para realizar actividades de planeación | _____ | _____ |
| 10. Los colaboradores realizan las actividades para las cuales están capacitados | _____ | _____ |

Suma de respuestas por encuestador

G. ACERCA DE TUS HABILIDADES

Hace 1 año

Actualmente

- | | | |
|--|-------|-------|
| 1. Conozco cuáles son las actividades críticas de mi empresa | _____ | _____ |
| 2. Poseo las habilidades necesarias para realizar cualquier actividad de la empresa | _____ | _____ |
| 3. Me aseguro de asignar las actividades críticas a la gente adecuada | _____ | _____ |
| 4. Me aseguro de contratar gente con las habilidades necesarias para su buen desempeño en el negocio | _____ | _____ |
| 5. Me aseguro de capacitar a las personas para que hagan bien sus actividades | _____ | _____ |
| 6. Me aseguro de siempre tener con quien sustituir aquél o aquéllos que desarrollan actividades críticas | _____ | _____ |
| 7. Conozco las habilidades que tienen mis competidores | _____ | _____ |
| 8. Conozco las habilidades de mi personal | _____ | _____ |
| 9. Hago que mis empleados se preocupen por ser los mejores en el negocio | _____ | _____ |
| 10. Me actualizo para tratar de ser el mejor en el negocio | _____ | _____ |

Suma de respuestas por encuestador

H. ACERCA DEL ÁREA DE MERCADOTECNIA

Hace 1 año

Actualmente

- | | | |
|---|-------|-------|
| 1. Los productos son realizados de acuerdo a los gustos del cliente | _____ | _____ |
|---|-------|-------|

2. El embalaje es diseñado considerando los gustos del cliente _____
3. En la fijación de precios se considera la capacidad de compra del cliente _____
4. Utilizo medios publicitarios para dar a conocer, recordar y persuadir la compra de mis productos _____
5. Utilizo la relaciones públicas (eventos) para promocionar mis productos _____
6. Utilizo medios tecnológicos (redes sociales, página web) para promocionar mis productos _____
7. Tengo perfectamente definidos mis canales de distribución _____
8. Me aseguro de que la transportación de mis productos sea la óptima para asegurar su calidad _____
9. Me aseguro de tener control de la logística _____
10. Me aseguro de tener conocimiento del inventario de mis productos con intermediarios _____

Suma de respuestas por encuestador _____

ANEXO 2. Validación de Instrumento

El instrumento de investigación fue validado con Alpha de Cronbach a través del programa estadístico SPSS, en donde se obtuvo un resultado de .95, lo que significa que la confiabilidad del instrumento es elevada.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.958	80

REFERENCIAS

Armenta C. R.A., (2004) estrategias de mercadeo en la industria vitivinícola del noroeste de México, Región y sociedad, Vol. XVI., No. 31

<http://lanic.utexas.edu/project/etext/colson/31/4armentacejudo.pdf>

Bolfino G. (2013) Las redes sociales y su rol protagónico en el surgimiento de PYMES, <http://www.merca20.com/las-redes-sociales-y-su-rol-protagonico-en-el-surgimiento-de-pymes/>, recuperado el 10 de febrero de 2014.

Cruz A. J. (2010) El vino en BC: De la cultura a la industria, ZETA ONLINE, Número 1898. Recuperado de: http://www.zetatijuana.com/html/Edicion1898/Cultura_Principal.html, recuperado el 17 de agosto de 2013.

Consejo Mexicano Vitivinícola (2013), Proviti: Esfuerzo conjunto del Consejo Mexicano Vitivinícola y el Gobierno federal, <http://www.uvayvino.org/index.php/component/k2/item/3-proviti-esfuerzo-conjunto-del-consejo-mexicano-vitivin%C3%ADcola-y-el-gobierno-federal>, recuperado el 9 de diciembre de 2013.

Collins D.J., Rukstad M.G.(2008), Can you say what your strategy is?, Harvard Business Review, Vol. 86, Núm.4, p. 98-107.

El economista (2013) El vino en México, <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2013/06/03/vino-mexico>, recuperado el 30 de septiembre de 2013

Espejo J. Fischer L. (2004) Mercadotecnia (3era Ed.), McGrawHill

Estevan Fernández María del Carmen (2013), El mercado del vino en México, ICEX.

<http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4656638> recuperado el 5 de abril de 2013.

Euromonitor (2013) Wine in Mexico, <http://www.euromonitor.com/wine-in-mexico/report>, recuperado el 30 de noviembre de 2013.

Ferrel, Hartline M.D. (2006) Estrategia de marketing (3era Ed.), Thompson.

González (2012), Cadena de valor del vino en los valles vitivinícolas de Baja California, <http://es.scribd.com/doc/129363069/Cadena-de-Valor-Del-Vino-en-Los-Valles-de-BC>, recuperado el 9 de diciembre de 2013.

INEGI (2009), "Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos", http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mon_o_Micro_peque_mediana.pdf, recuperado el 11 de septiembre de 2013.

Lara R. (2008), Análisis de la estrategia de enfoques y especialización de Porter para la creación de una MPyME. Revista del Centro de Investigación, Vol.8, Núm. 30, <http://www.redalyc.org/pdf/342/34283011.pdf>, recuperado el 15 de diciembre de 2013.

Martínez Pellegrini Sarah, et al. (2012). Plan de acción para innovación y competitividad de los valles vitivinícolas de Baja California, <http://es.scribd.com/doc/162044314/Proyectos-productivos>, recuperado del 10 de enero de 2014.

Martínez Pellegrini Sarah (2014), comunicación personal.

Muñiz R. Marketing del s. XXI (3era Ed.), <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>, recuperado el 4 de enero de 2014.

Pallares Andrea (2012) 9 Razones para usar CRM en PYMES, <http://www.smartupmarketing.com/9-razones-para-usar-un-crm-pymes/> recuperado el 10 de febrero de 2014.

Porter M. E. (1996) ¿Qué es la estrategia? <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>, recuperado el 15 de diciembre de 2013.

Porter M.E. (1993) The Competitive Advantage of Nations, p. 37-40

Quiñonez Ramirez J.d.J., Bringas Rábago Nora L., Barrios Prieto C., (2012) "La ruta del vino de Baja California", <http://www.conaculta.gob.mx/turismocultural/cuadernos/pdf18/articulo8.pdf>, recuperado el 30 de septiembre de 2013.

Sada Marroquin D. (2014) comunicación personal

Secretaría de Economía (2013) PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento de México, <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>, recuperado el 15 de diciembre de 2013.

Visit México (2012) Experiencias vinícolas en México, <http://www.visitmexico.com/es/experiencias-vincolas-de-mexico> recuperado el 30 de septiembre de 2013.

Vinoclub (2010), Consejo Mexicano Vitivinícola, <http://redpol.azc.uam.mx/descargas/numero2/2vino.pdf>, recuperado el 26 de diciembre.

