



**UNIVERSIDAD POPULAR
AUTÓNOMA DEL ESTADO
DE PUEBLA**

**APLICACIÓN DE UN PROYECTO DE
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS A LA
PAPELERIA " ANITA "**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN RECEPCIONAL PARA OBTENER
EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

SUSTENTADO POR:

BONILLA MONTIEL ANA OLIVIA	22567
SALAS RODRÍGUEZ ZAIRA YERITZIA	22506
SUÁREZ MÉNDEZ KARLA	22514

PUEBLA, PUE. DICIEMBRE 2002



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

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
ABSTRACT	9
 CAPITULO I	
PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.2 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.3 OBJETIVO GENERAL	11
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.6 ALCANCES	12
1.7.RESULTADOS ESPERADOS	13
 CAPITULO II	
MARCO CONTEXTUAL	
2.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN	14
2.2 DEFINICION DE EMPRESA	15
2.3 DEFINICION DE CLIENTE	15
2.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SU TAMAÑO	15
2.5 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	16
2.6 DEFINICION DE PLANEACION	16
2.7 DEFINICION DE ORGANIZACIÓN	16
2.8 DEFINICION DE INTEGRACIÓN	16
2.9 DEFINICION DE DIRECCIÓN	17
2.10 DEFINICION DE CONTROL	17
2.11 DEFINICION DE MERCADO	17
2.12.DEFINICIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	17

2.13 TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	18
2.13.1 EXPLORATORIA	18
2.13.2 DESCRIPTIVA	18
2.13.3 CAUSAL	18
2.14 ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACION	19
2.15 GRÁFICA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	20
2.16 DEFINICION DEL PROBLEMA	22
2.17 PROCESO DE DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	22
2.18 DEFINICION DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
2.19 PLANEACION DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.20 SELECCIÓN DEL METODO BASICO DE INVESTIGACIÓN	23
2.21 ENCUESTAS	23
2.22 EXPERIMENTOS	24
2.23 DATOS SECUNDARIOS	24
2.24 OBSERVACION	24
2.25 MUESTREO	24
2.26 RECOPIACION DE DATOS	24
2.27 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	25
2.28 ANÁLISIS	25
2.29 PREPARACION DE CONCLUSIONES E INFORMES	25
2.30 VARIABLES	25
2.31 TIPOS DE VARIABLES	25
2.32 FUENTES PRIMARIAS	26
2.33 FUENTES SECUNDARIAS	26
2.34 HIPOTESIS	26
2.35 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	26
2.36 ESTIMACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	27
2.37 ESCALA MULTIDIMENSIONAL	27
2.38 DEFINICIONES DE ESTRATEGIA	29
2.39 TOMA DE DECISIONES	29

2.40 PLANEACION ESTRATEGICA	29
2.41 MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA	29
2.41.1 MISION	30
2.41.2 METAS PRINCIPALES	30
2.41.3 ANALISIS EXTERNO	30
2.41.4 ANÁLISIS INTERNO	30
2.41.5 SELECCION ESTRATEGICA	30
2.41.6 ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL	31
2.41.7 ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS	31
2.41.8 ESTRATEGIAS GLOBALES	31
2.41.9 ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO	31
2.41.10 IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	32
2.41.11 CICLO DE LA RETROALIMENTACIÓN	33
2.42 MODELO DE CINCO FUERZAS	34
2.43 COMPETIDORES POTENCIALES	35
2.44 RIVALIDAD ENTRE COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS	36
2.45 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	38
2.46 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	38
2.47 LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS	38
2.48 AMBIENTE MACROECONÓMICO	40
2.48.1 AMBIENTE MACROECONÓMICO	41
2.48.2 AMBIENTE SOCIAL	41
2.48.3 AMBIENTE DEMOGRÁFICO	41
2.48.4 AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL	42
2.49 VENTAJA COMPETITIVA	42
2.50 BLOQUES GENERICOS DE FORMACIÓN DE LA VENTAJA	42
2.51 EFICIENCIA	43
2.52 CALIDAD	43
2.53 INNOVACIÓN	43
2.54 CAPACIDAD DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	44

2.55 BLOQUES GENÉRICOS DE FORMACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA	45
2.56 INTEGRACIÓN VERTICAL	46
2.57 DIVERSIFICACIÓN	46
2.58 MATRIZ AODF	46
2.59 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	49
2.60 MATRIZ DE CRECIMIENTO PARTICIPACIÓN DE BCG	52
2.61 POSICIÓN DE PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	53

CAPÍTULO III

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

3.1 DESCUBRIMIENTO DEL PROBLEMA	56
3.2 HISTORIA DE LA PAPELERÍA "ANITA"	56
3.3 OBJETIVOS	59
3.3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	59
3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	60
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	60
3.4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	61
3.5 MÉTODOS BÁSICOS DE INVESTIGACIÓN	61
3.6 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	62
3.7 GUÍA DE TÓPICOS	63
3.8 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	64
3.9 CUESTIONARIO	65
3.10 MUESTREO	67
3.11 RESULTADOS	69
3.11.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA	69
3.12 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	72
3.13 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	85
3.14 ELABORACIÓN DE LA MISIÓN	86
3.14.1 MISIÓN	86
3.14.2 VISIÓN	86

3.14.3 METAS	86
3.15 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO	87
3.15.1 FORTALEZAS	87
3.15.2 DEBILIDADES	88
3.16 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	89
3.16.1 AMENAZAS	89
3.16.2 OPORTUNIDADES	90
3.17 MATRIZ FODA	91
3.18 ESTRATEGIAS DERIVADAS DE LA MATRIZ FODA	93
3.19 FUERZAS MOTRICES	95
3.19.1 DEFINICIÓN DE FUERZAS MOTRICES	95
3.20 MAPEO SECTORIAL	97
3.20.1 MERCADO DE PROVEEDORES	99
3.20.2 MERCADO REAL	99
3.20.3 MERCADO DE SUSTITUTOS	99
3.20.4 MERCADO DE COMPRADORES	100
3.21 BARRERAS DE ENTRADA	100
3.22 BARRERAS DE SALIDA	100
3.23 MODELO DE CINCO FUERZAS	101
3.23.1 RIESGO DE ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES	102
3.24 BLOQUES GENÉRICOS DE FORMACIÓN DE VENTAJA COMP	104
3.25 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	105
3.25.1 EXPLICACION DEL CUADRANTE DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	106
3.26 POSICION DE PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	107
3.26.1 EXPLICACIÓN DEL CUADRANTE DE POSICIÓN DE PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	108

3.27 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA	109
CAPITULO IV	
CONCLUSIONES	
4.1 CONCLUSIONES GENERALES	110
BIBLIOGRAFÍA	111
FUENTES	112
ANEXOS	113

INTRODUCCIÓN

La presente investigación de mercados aplicada a la papelería "ANITA" pretende proporcionar la información necesaria que nos permita identificar las diversas características que impiden el crecimiento de la papelería.

El objetivo de esta investigación es, determinar los factores de la competencia que están influyendo en la pérdida de clientes y posicionamiento de la papelería "ANITA" y así poder establecer planes de acción que le sirvan para lograr su desarrollo y así aumentar su posicionamiento en el mercado.

Dentro de esta investigación también se llevó a cabo un estudio mercadológico para determinar las debilidades y fortalezas que tiene la papelería en relación a su competencia, y así con la información obtenida poder emitir las recomendaciones necesarias para la implementación de estrategias que mejoren la situación actual de esta empresa y logren su crecimiento y recuperación del mercado.

Esta investigación está dirigida a la propietaria de la papelería "ANITA", así como a todas las personas con conocimientos de mercadotecnia, administración y áreas afines, así también pretende ser una herramienta para los microempresarios interesados en realizar un estudio de mercado y llevar a cabo el planteamiento de estrategias.

ABSTRACT

The present investigation of markets applied to the stationery "ANITA" it seeks to provide the necessary information that allows us to identify the diverse and characteristic that impede the growth of the stationery.

The objective of this investigation is to determine the factors of the competition that are influencing in the loss of clients and positioning of the stationery "ANITA" and this way to be able to establish action plans that are good to achieve its development to settle down and this way to increase their positioning in the market.

Inside this investigation it was also carried out a marketing study to determine the weaknesses and strengths of the stationery in relation to their competition, and this way with the obtained information to be able to emit the necessary recommendations for the implementation of strategies that will improve the current situation of this company and achieve their growth and recovery of the market.

This investigation is directed to the owner of the stationery "ANITA", as well as to all the people with marketing knowledge, administration and areas tune, likewise it seeks to be a tool for the micro managers interested in to carry out a market study and to carry out the position of strategies.

CAPITULO I

PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el nivel de competitividad en todos los ámbitos del mercado se ha incrementado de tal forma que todas las empresas sin importar su tamaño tienen que buscar superar a sus competidores.

Lo anterior lo vemos reflejado en la situación que actualmente está viviendo la papelería "ANITA" ubicada en la colonia Santa Cruz Buena Vista del Municipio Pueblo Nuevo del Estado de Puebla, ya que a pesar de ser la pionera de la zona se ha visto afectada por la incursión de cuatro papelerías establecidas en la misma área.

Es por ello que por medio de una investigación de mercados se buscarán los factores que están afectando el desarrollo de esta microempresa, para así poder determinar las causas que interfieren en el crecimiento de dicho establecimiento, analizando el impacto que ejerce la papelería sobre sus clientes y competidores, por medio de un sondeo que nos permita conocer las fortalezas y debilidades con las que cuenta, así como la imagen del mercado que proyecta tanto la papelería "ANITA" como sus competidores.

Este proyecto pretende identificar las causas que originaron la problemática actual de la papelería, por medio de un análisis que le permita a esta empresa establecer estrategias para mantener e incrementar clientes.

1.2 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta investigación es poder identificar las variables que afectan el desarrollo y limitan el crecimiento de la papelería "ANITA" y las razones por las cuales está perdiendo el posicionamiento dentro del mercado.

Dentro de esta investigación también se llevará a cabo un estudio mercadológico para determinar que debilidades y fortalezas tiene la papelería en relación a su competencia, y así con la información obtenida poder emitir las recomendaciones necesarias para la implementación de estrategias que mejoren la situación actual de esta empresa y logren su crecimiento y recuperación del mercado.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores de la competencia que están influyendo en la pérdida de clientes y posicionamiento de la papelería "ANITA".

1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Satisfacer la inquietud de la dueña de la papelería "ANITA" sobre la necesidad de información para una correcta toma de decisiones acerca de la situación de su empresa.
- Encontrar las razones por las cuales se ha dado una pérdida de clientes en la papelería "ANITA".
- Identificar las necesidades, gustos y preferencias, que tienen los clientes del sector en el mercado al cual pertenece la papelería.

- Conocer las fortalezas y debilidades de la empresa así como las de la competencia.
- Buscar soluciones posibles para los problemas arrojados por la investigación que se llevará a cabo.
- Determinar con que Amenazas y Oportunidades cuenta la papelería dentro del mercado al cual pertenece.
- Por medio de la utilización de diversas herramientas de análisis situacional, buscar definir el posicionamiento de la papelería en el mercado.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La razón por la cual se está realizando este proyecto es para obtener información, que facilite una adecuada toma de decisiones para solucionar la situación actual por la que está atravesando la papelería "ANITA" debido a la competencia directa de cuatro nuevas papelerías en la misma zona geográfica.

1.6 ALCANCES

Esta investigación esta dirigida a la propietaria de la papelería "ANITA" Sra. Ana María Bonilla Vázquez, así como a todas las personas con conocimientos de mercadotecnia, administración y áreas afines, también pretende ser una herramienta para los microempresarios interesados en realizar un estudio de mercado y llevar a cabo el planteamiento de estrategias.

Cabe señalar que no se pretende desarrollar un plan de mercadotecnia, sino solo proponer estrategias genéricas que ayuden a un mejor funcionamiento de la empresa.

1.7 RESULTADOS ESPERADOS

Encontrar la información necesaria para respaldar las recomendaciones que serán emitidas a partir de esta investigación misma que se espera sea de utilidad a la dueña de la papelería y así pueda solucionar los problemas que se le presenten a la empresa.

También se busca conocer las expectativas y el posicionamiento que perciben los clientes sobre el servicio, calidad, precio y variedad de productos que desean recibir de una papelería.

CAPITULO II

MARCO CONTEXTUAL

El objetivo de este marco contextual es familiarizar a la dueña y a cualquier persona interesada en este proyecto por medio de los conceptos básicos de administración y mercadotecnia.

2.1 ADMINISTRACIÓN:

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. (Koontz y Wehrlich. 1998, Pág. 6)

ADMINISTRACIÓN:

Es un arte. Es saber como hacer algo. Hacer cosas en vista de las realidades de una situación. (Ibidem Pág. 13)

ADMINISTRACIÓN:

Administración viene del latín AD (Dirección, tendencia) y MINISTER (Subordinación u obediencia) y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos. (Chiavenato. 1998, Pág. 8)

2.2 EMPRESA:

Es un organismo social, constituido con un capital fundacional y un capital social, que mediante la aplicación de los recursos económicos, financieros, materiales, técnicos y elementos humanos buscan lograr el objetivo organizacional a través de la satisfacción de necesidades materiales y servicios para la consecución de utilidades. (Cruz. Otoño 2001)

EMPRESA.

Recursos humanos, materiales y técnicos integrados para formar una unidad económico-social. (Moderno diccionario de contabilidad, 2002, Pág.105)

2.3 CLIENTE:

Es alguien a quien un individuo proporciona servicio, información, apoyo o productos. (Zikmund. 1998, Pág. 208)

2.4 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS POR SU TAMAÑO:

MICRO: Formada desde una hasta quince o personas. (Franklin, 2001, Pág. 15)

PEQUEÑA: Formada desde dieciséis hasta cien personas. (Ibídem Pág. 15)

MEDIANA: Formada desde ciento un hasta doscientas cincuenta personas. (Ibídem Pág. 15)

MACRO: Formada desde doscientas cincuenta y un personas en adelante. (Ibídem Pág. 15)

2.5 OBJETIVOS:

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. (Koontz y Weihrich. 1998 Pág. 129)

OBJETIVOS:

Son la finalidad, meta hacia donde se pretende llegar con la aplicación de los esfuerzos y recursos. (Moderno diccionario de contabilidad, 2002, Pág. 181)

2.6 PLANEACIÓN:

Es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación. (Koontz y Weihrich. 1998, Pág. 125)

2.7 ORGANIZACIÓN:

Elemento del proceso administrativo que pretende coordinar en tiempo y espacio los recursos humanos, materiales y técnicos, así como el señalamiento distribución de actividades, descripción y jerarquización de los puestos. (Moderno diccionario de contabilidad, 2002, Pág. 185)

2.8 INTEGRACIÓN:

Elemento del proceso administrativo, consiste en obtener y articular todos los recursos materiales y humanos que intervienen en una empresa. (Ibidem, 149)

2.9 DIRECCIÓN:

Proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. (Koontz y Wehrlich. 1998, Pág. 498)

2.10 CONTROL:

Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. (Ibidem Pág. 636)

2.11 MERCADO:

Sitio público donde se venden, compran o permutan mercancías. Conjunto de oferentes y demandantes que influyen sobre la determinación de los precios. (Moderno diccionario de contabilidad, 2002, Pág. 172)

2.12 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:

Proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información con el fin de ayudar en la toma de decisiones de mercado. Proporciona la información necesaria en la cual se basan las decisiones, la investigación de mercados puede reducir la incertidumbre de una decisión y disminuir, por tanto, el riesgo de tomar la decisión equivocada. Sin embargo, la investigación debe ser una ayuda para el criterio de la gerencia y no un sustituto de este. (Zikmund. 1998, Pág. 4)

2.13 TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:

2.13.1 EXPLORATORIA:

Se conduce para aclarar la naturaleza de los problemas ambiguos. No intenta proporcionar la evidencia concluyente que determine un curso particular de acción, se conduce con la expectativa de que se requerirá una investigación subsecuente para proporcionar dicha evidencia concluyente, es conducida para aclarar y definir la naturaleza de un problema. (Ibídem Pág. 51)

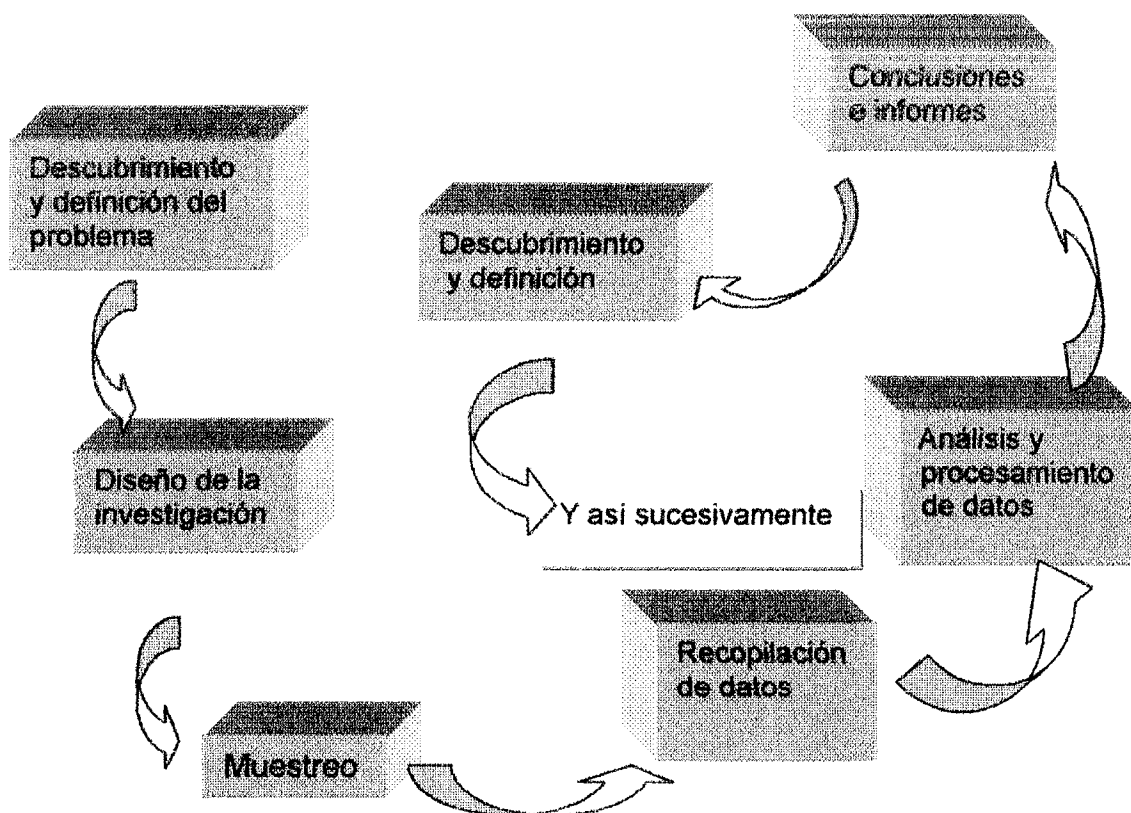
2.13.2 DESCRIPTIVA:

Consiste en describir las características de una población o fenómeno. Intenta determinar las respuestas a las preguntas ¿Quién, Qué, Cuándo, Cómo y Dónde?. (Ibídem Pág. 51)

2.13.3 CAUSAL:

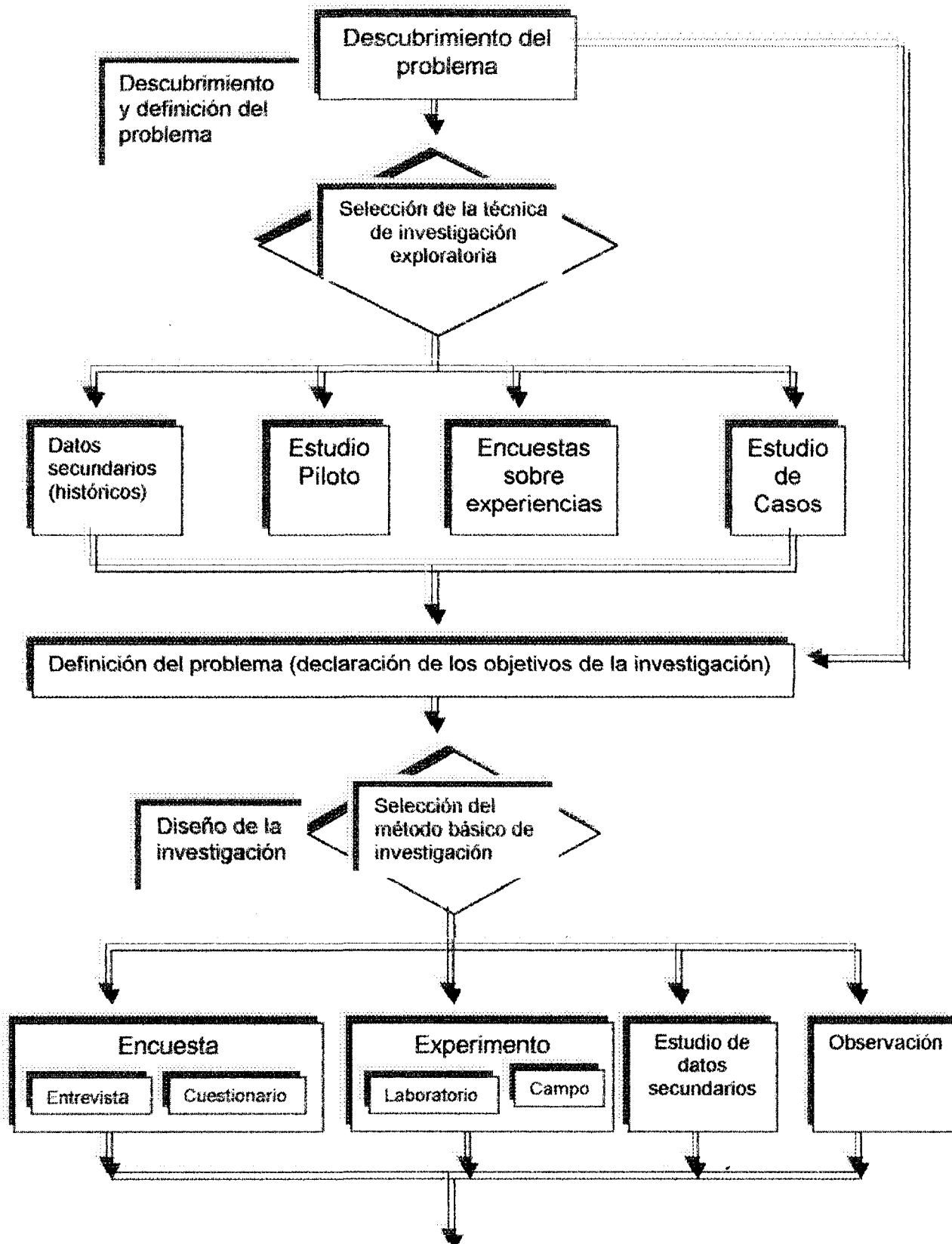
Su principal meta es identificar las relaciones de causa y efecto entre las variables. Los investigadores tienen por lo general una expectativa sobre la relación que se explicará, como: pronosticar la influencia del precio, del empaque, de la publicidad y de las ventas. (Ibídem Pág. 52)

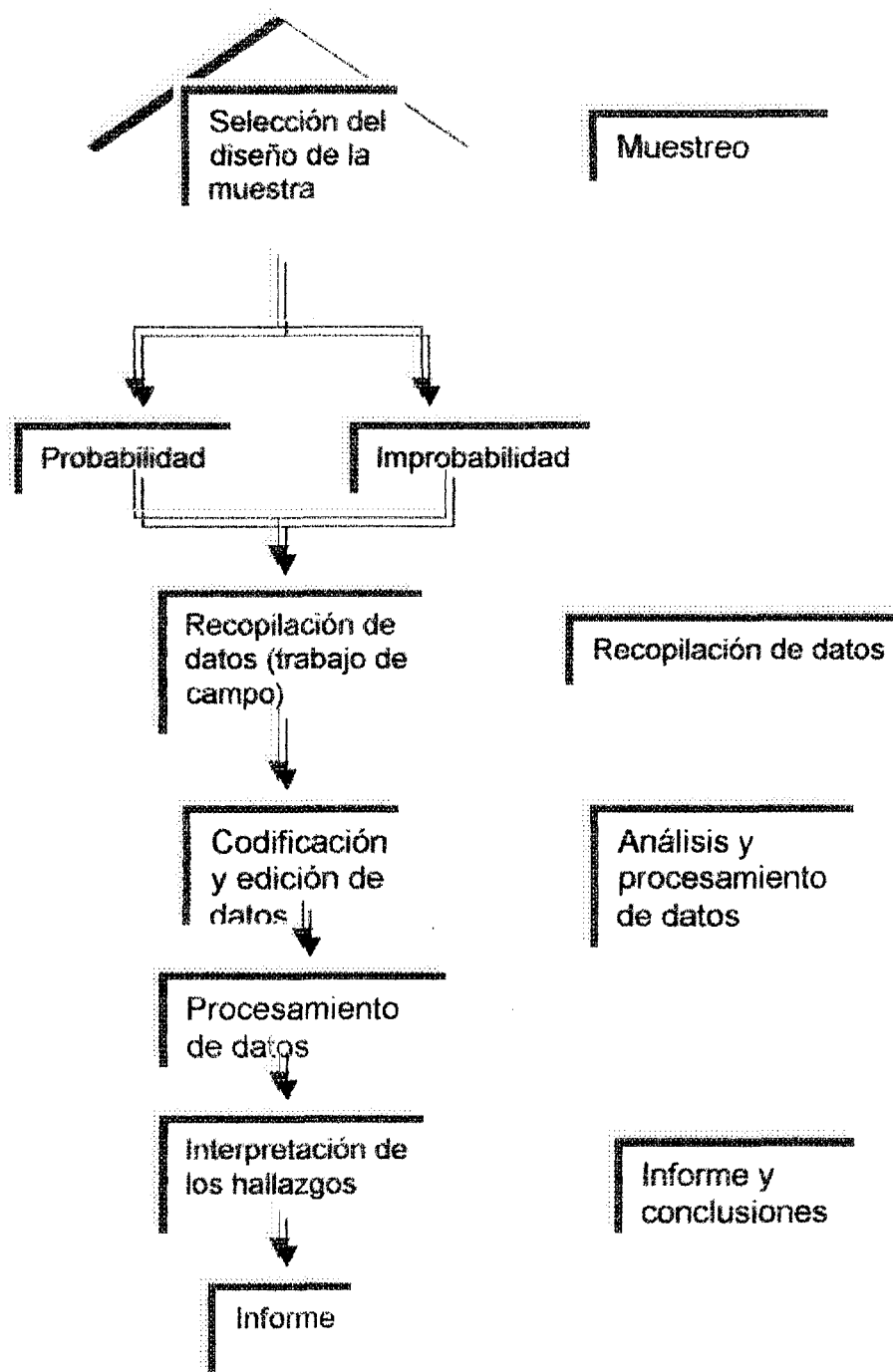
2.14 ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN



(Zikmund, 1998, Pág. 55)

2.15 GRÁFICA DE FLUJO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN





Nota: Las cajas con forma de diamante indican las etapas en el proceso de investigación en las que debe tomarse la opción de aplicar una o mas técnicas. La línea punteada indica una ruta alternativa que evita la investigación exploratoria. (Zikmund, 1998, Pág. 56.)

2.16 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

La definición metódica del problema de investigación proporciona un sentido de dirección a la investigación. La atención cuidadosa a la etapa de definición del problema permite al investigador establecer los objetivos adecuados de la investigación. Si el propósito de esta es claro, las oportunidades para recopilar la información necesaria y relevante y para omitir la información inútil serán mayores. (Zikmund. 1998, Pág.57)

2.17 PROCESO DE DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

- 1) Averiguar los objetivos del que toma las decisiones. Entender los antecedentes del problema.
- 2) Aislar e identificar el problema, no los síntomas.
- 3) Determinar la unidad de análisis.
- 4) Determinar las variables relevantes.
- 5) Establecer las preguntas (Hipótesis) y los objetivos de investigación.
(Ibidem Pág. 107)

2.18 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:

Desde el inicio, un investigador debe decidir con precisión lo que investigará. Después de identificar y aclarar el problema, el investigador debe hacer una presentación formal del problema y de los objetivos de la investigación, lo cual establece el tipo de información que debe recopilarse y proporciona una estructura para el objetivo del estudio. (Ibidem Pág. 59)

2.19 PLANEACION DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

Después que el investigador formuló el problema de investigación, debe realizar el diseño de la investigación como parte de la etapa de diseño de la investigación. Un diseño de investigación es un plan maestro que especifica los métodos y procedimientos para recopilar y analizar la información necesaria; Es una estructura para el plan de acción de la investigación. Los objetivos del estudio determinado durante las etapas iniciales de la investigación se incluyen en el diseño para tener la seguridad de que la información reunida es apropiada para resolver el problema. El investigador también debe determinar las fuentes de información, la técnica de diseño, la metodología, el muestreo, la programación y el costo de la investigación. (Zikmund. 1998, Pág. 60)

2.20 SELECCIÓN DEL MÉTODO BÁSICO DE INVESTIGACIÓN:

Las cuatro técnicas básicas de diseño para la investigación descriptiva y causal: Encuestas, experimentos, datos secundarios y observación. Los objetivos del estudio, las fuentes de datos disponibles, la urgencia de la decisión y el costo de la obtención de los datos disponibles, la urgencia de la decisión y el costo de la obtención de los datos determinarán cuál técnica de diseño debe seleccionarse. (Ibidem Pág. 60)

2.21 ENCUESTAS:

El método más común para obtener datos primarios es la aplicación de encuestas. Es una técnica de investigación en la que se recopila la información de una muestra de personas mediante un cuestionario. (Ibidem Pág. 60)

2.22 EXPERIMENTOS:

La experimentación permite la investigación de cambios en una variable como las ventas, mientras manipula una o dos variables diferentes, quizá el precio o la publicidad bajo condiciones controladas. En forma ideal, el control experimental proporciona una base para aislar los factores causales por medio de la eliminación de las influencias externas. (Ibídem Pág. 61)

2.23 DATOS SECUNDARIOS:

Los datos secundarios o históricos son datos previamente recopilados y organizados para algún proyecto distinto del que se realiza en ese momento. (Ibídem Pág. 58)

2.24 OBSERVACIÓN:

El objetivo de muchos proyectos de investigación consiste simplemente en registrar lo que es posible observar. Datos que pueden registrarse mecánicamente o ser observados por personas. (Ibídem Págs. 62-63)

2.25 MUESTREO:

Se determina quién integrará la muestra, qué amplitud deberá tener y cómo se seleccionarán las unidades de esta. (Ibídem Pág. 64)

2.26 RECOPIACIÓN DE DATOS:

Es la etapa en la que el investigador recaba los datos. (Ibídem Pág. 65)

2.27 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:

Etapa en la que el investigador realiza varios procedimientos relacionados entre sí para presentar los datos en un formato que respondan las preguntas de la gerencia. (Ibidem Pág. 66)

2.28 ANÁLISIS:

Es la aplicación de la lógica para entender los datos recopilados sobre un tema, incluye la determinación de patrones consistentes y el resumen de los detalles relevantes descubiertos en la investigación. (Ibidem Pág. 66)

2.29 PREPARACIÓN DE CONCLUSIONES E INFORMES:

Etapa en la que el investigador interpreta la información y obtiene conclusiones de tal manera que se puedan comunicar a los que toman las decisiones. (Ibidem Pág. 66)

2.30 VARIABLES:

Una variable es cualquier cosa que varía o cambia su valor. (Ibidem Pág. 110)

2.31 TIPOS DE VARIABLES:

- ❖ **VARIABLE CATEGÓRICA:** Variable que tiene un número limitado de valores distintos.
- ❖ **VARIABLE CONTINUA:** Es una variable que tiene un número infinito de valores.

- ❖ **VARIABLE DEPENDIENTE:** Criterio variable que se espera sea pronosticado o explicado.
- ❖ **VARIABLE INDEPENDIENTE:** Una variable que se espera influya sobre una variable dependiente. (Zikmund. 1998, Pág. 110)

2.32 FUENTES PRIMARIAS:

Son datos recopilados y organizados específicamente para el proyecto que se lleva a cabo en ese momento. (Ibidem Pág. 58)

2.33 FUENTES SECUNDARIAS:

Son datos previamente recopilados y organizados para algún proyecto distinto del que se realiza en ese momento. (Ibidem Pág. 58)

2.34 HIPÓTESIS:

Es un planteamiento no probado o suposición que explica en forma tentativa determinados hechos o fenómenos; una respuesta probable a una pregunta de investigación. (Ibidem Pág. 112)

2.35 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD:

Entrevista amplia y relativamente poco estructurada en la que el entrevistador formula muchas preguntas y busca respuestas más profundas. (Ibidem Pág. 144)

2.36 ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para estimar el tamaño de la muestra el investigador:

- 1) Estima la desviación estándar de la población.
- 2) Hace un juicio sobre la magnitud de error permitido.
- 3) Determina un nivel de confianza. : (Zikmund. 1998, Pág. 464)

Esta fórmula es para poblaciones finitas (menos de 500,000 elementos).

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza.

p = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

e = Error de estimación.

N = Universo o población. (Ibidem Pág. 466)

2.37 ESCALA MULTIDIMENSIONAL:

También conocido como mapa perceptual. Es una técnica de representación espacial que permite visualizar sobre un mapa un conjunto de estímulos o percepciones, cuyo posicionamiento relativo se desea analizar.

(Cavazos, Diciembre 2002)

2.38 ESTRATEGIA:

Determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adaptación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. (Koontz y Wehrich. 1998 Pág. 781)

ESTRATEGIA:

La ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate a gran escala. La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos. (Gareth y Hill, 1998 Pág. 5)

ESTRATEGIA:

Es el patrón de objetivos, propósitos o metas y planes y políticas principales para alcanzar esas metas. (Hoter y Schendel, 1998, Pág. 20)

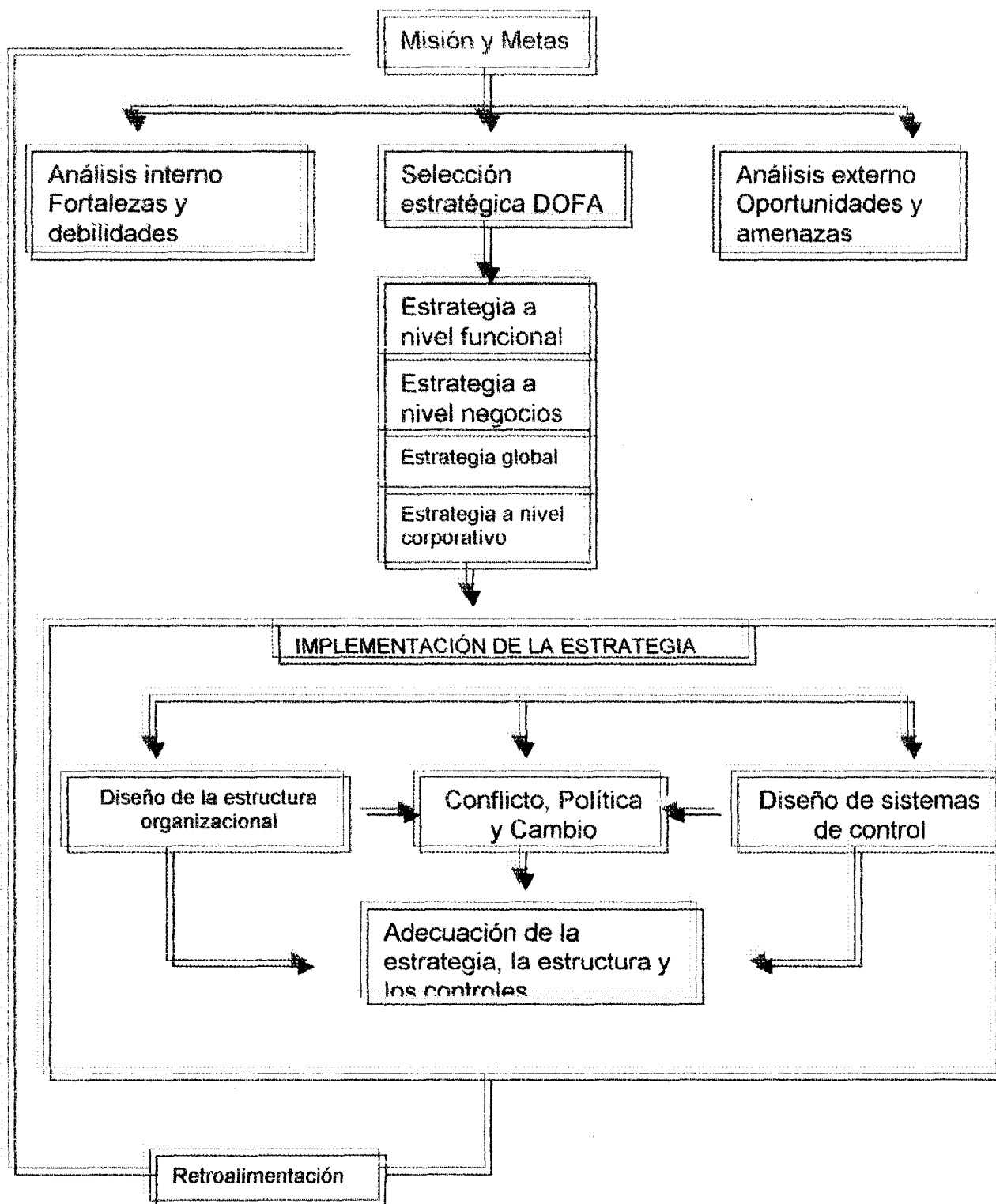
2.39 TOMA DE DECISIONES:

Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción. (Koontz y Wehrich. 1998 Pág. 786)

2.40 PLANEACIÓN ESTRATEGICA:

Proceso de solución de problemas aplicado a definir la estrategia de una organización. (Hoter y Schendel, 1998, Pág. 48)

2.41 MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:



2.41.1 MISIÓN:

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. (Gareth y Hill, 1998, Pág. 10)

2.41.2 METAS PRICIPALES:

Especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. (Ibidem, Pág. 11)

2.41.3 ANÁLISIS EXTERNO:

Su objetivo es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macroambiente más amplio. (Ibidem, Pág. 11)

2.41.4 ANÁLISIS INTERNO:

Posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Es el análisis de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. (Ibidem, Pág. 11)

2.41.5 SELECCIÓN ESTRATÉGICA:

La generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. Se conoce la comparación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas como análisis DOFA. (Ibidem, Pág. 11-12)

2.41.6 ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL:

Son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, manejo de materiales, investigación, desarrollo de recursos humanos. (Ibidem, Pág. 12)

2.41.7 ESTRATEGIA A NIVEL NEGOCIOS:

Comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma en como esta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se puedan utilizar en los distintos ambientes industriales. (Gareth y Hill, 1998, Pág. 12)

2.41.8 ESTRATEGIAS GLOBALES:

En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y minimizar el desempeño exige cada vez mas que una compañía expanda sus operaciones más allá de su país. En consecuencia, una firma debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir. (Ibidem, Pág. 13)

2.41.9 ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO:

La estrategia nivel corporativo está relacionada con dos preguntas (1) ¿En qué áreas de negocios debería participar la compañía de manera que maximice su utilidad a largo plazo? (2) ¿Qué estrategias debería utilizar para ingresar y salir de las áreas de negocios?. (Ibidem, Pág. 13)

2.41.10 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:

La implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales: (1) Diseño de estructuras organizacionales apropiadas, (2) Diseño de sistemas de control, (3) Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles, (4) Manejo del conflicto, la política y el cambio.

1. **Diseño de una estructura organizacional:** Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en departamentos y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esos departamentos. (Ibidem, Pág. 13)
2. **Diseño de sistemas de control:** Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de los departamentos. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir

qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados. (Ibidem, Pág. 13-14)

3. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles: si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. (Ibidem, Pág. 14)
4. Manejo del conflicto, las políticas y el cambio: Los diferentes departamentos dentro de una organización tiene sus propias agendas y conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder, entre los departamentos o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. (Ibidem, Pág. 14)

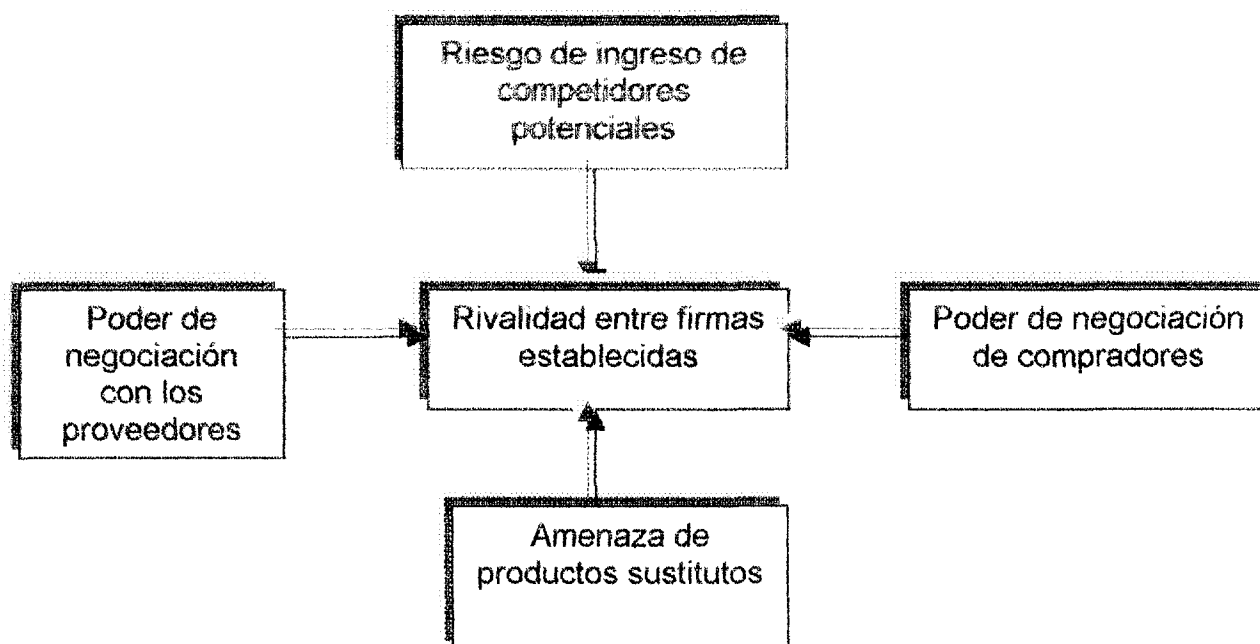
2.41.11 CICLO DE LA RETROALIMENTACIÓN:

Indica que la administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables, pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en la implementación. Debido a que la retroalimentación es un aspecto del control organizacional. (Ibidem, Pág. 14)

2.42 MODELO DE CINCO FUERZAS:

Una industria se define como un grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Los sustitutos cercanos son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor. El desafío para los gerentes consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Este modelo se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria: (1) El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, (2) el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, (3) el poder de negociación de los compradores, (4) el poder de negociación de los proveedores, (5) la proximidad de sustitutos para los productos de una industria.



(Gareth y Hill, 1998, Pág. 70)

2.43 COMPETIDORES POTENCIALES:

Son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en una industria, más difícil será para aquellas mantener su participación en el mercado y generar utilidades. Por consiguiente, un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales representa una amenaza para la rentabilidad de las firmas establecidas. Por otro lado, si es menor el riesgo de un nuevo ingreso, las

organizaciones establecidas pueden sacar ventaja de esta oportunidad para aumentar precios y obtener mayores rendimientos. (Ibidem, Pág. 71)

2.44 RIVALIDAD ENTRE COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS:

Si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios, puede resultar de una intensa rivalidad. La competencia de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las ventas. De esta manera, la intensa rivalidad entre firmas establecidas constituye una fuerte amenaza para la rentabilidad. El grado de rivalidad entre estas organizaciones dentro de una industria depende ampliamente de tres factores: (Ibidem, Pág. 73)

1. Estructura Competitiva; este factor se refiere a la distribución en cantidad y magnitud de las compañías en una industria particular. Las diferentes estructuras competitivas tienen diversas implicaciones para la rivalidad. Las estructuras varían de fragmentadas a consolidadas. Una industria fragmentada contiene gran cantidad de empresas medianas o pequeñas, pero ninguna está en posición de dominar la industria. Una industria consolidada es dominada por una pequeña cantidad de grandes firmas o, en casos extremos, por una sola organización. (Ibidem, Pág. 73)
2. Condiciones de Demanda; las condiciones de demanda de la industria representan otro determinante de la intensidad de la rivalidad entre compañías establecidas. La creciente demanda tiende a moderar la competencia al suministrar mayor espacio para la expansión. La demanda aumenta cuando el mercado en su totalidad crece mediante

la adición de nuevos consumidores o cuando los consumidores existentes adquieren más productos de una industria. Cuando crece la demanda, las empresas pueden aumentar los ingresos sin apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. De esta manera, la creciente demanda proporciona a una organización la mayor oportunidad de ampliar sus operaciones. (Ibidem, Pág. 75)

Por el contrario, la declinación en la demanda genera mayor competencia ya que las compañías luchan por mantener los ingresos y la participación en el mercado. La demanda declina cuando los consumidores abandonan el mercado o cuando cada uno compra menos. Cuando se presenta esta situación una empresa puede crecer sólo al apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. Por consiguiente, la declinación en la demanda constituye una mayor amenaza ya que aumenta el grado de rivalidad entre organizaciones establecidas. (Ibidem, Pág. 75)

3. Barreras de Salida; este factor representa una seria amenaza competitiva cuando declina la demanda industrial. Estas barreras son de carácter económico, estratégico y emocional que mantienen dentro de un ámbito a compañías en competencia aunque los rendimientos sean bajos. Si las barreras de salida son altas, las empresas pueden bloquearse en una industria desfavorable; puede generarse una excesiva capacidad productiva. A su vez, la capacidad excedente tiende a ocasionar a una intensa competencia de precios, con firmas que reducen precios en un intento por obtener los pedidos necesarios para utilizar su capacidad inactiva. (Ibidem, Pág. 75)

2.45 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:

Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio. De manera alternativa, los compradores débiles suministran a la compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos. Si los compradores pueden hacer demandas a una compañía dependen de su poder relacionado con el de aquella. (Ibidem, Pág. 77)

2.46 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

Ellos pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta. (Ibidem, Pág. 79)

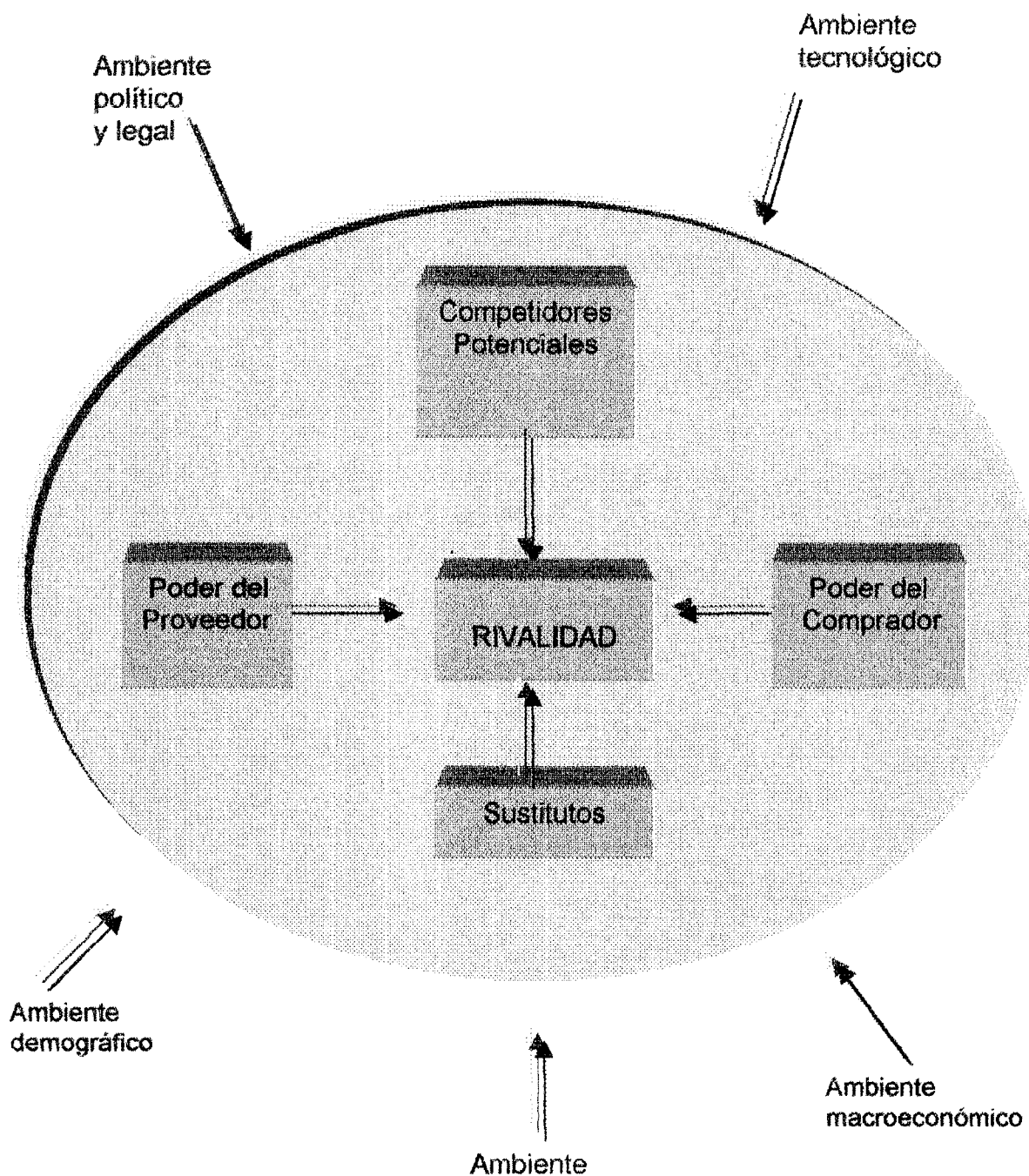
De manera alternativa, los suministradores débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mayor calidad. Al igual que con los compradores la capacidad de los abastecedores para hacer exigencias a una firma depende de su poder relacionado con el de aquella. (Ibidem, Pág. 79)

2.47 LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Los productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor como los del medio analizado. La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. Sin embargo, si los productos de una empresa tienen unos cuantos sustitutos cercanos entonces, mientras las demás condiciones permanezcan constantes la firma

tiene la oportunidad de aumentar los precios y obtener utilidades adicionales. En consecuencia, sus estrategias deben diseñarse para sacar ventaja de esta situación. (ibidem, Pág. 80)

2.48 AMBIENTE MACROECONÓMICO



(Gareth y Hill, 1998, Pág. 81)

2.48.1 AMBIENTE MACROECONÓMICO

La condición del ambiente macroeconómico determina la prosperidad y bienestar general de la economía. Esto a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Puesto que el crecimiento económico conduce a una expansión en el desembolso del consumidor, tiende a generar un alivio general de las presiones competitivas dentro de una industria. Esta instancia suministra a las compañías la oportunidad de ampliar sus operaciones. Ya que la declinación económica genera reducción en el desembolso del consumidor, aumenta las presiones competitivas. La declinación económica con frecuencia causa guerras de precios en industrias maduras. (Gareth y. Hill, 1998, Pág. 80)

2.48.2 AMBIENTE SOCIAL

El cambio social origina oportunidades y amenazas. Uno de los mayores movimientos sociales de las décadas de 1970 y 1980 fue la tendencia hacia una mayor conciencia de obtener bienestar. Su impacto fue grande y las compañías que reconocieron las oportunidades a tiempo, a menudo, cosecharon significativos beneficios. (Ibidem, Pág. 82)

2.48.3 AMBIENTE DEMOGRÁFICO

La cambiante composición de la población es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas. (Ibidem, Pág. 82)

2.48.4 AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL

Los factores político y legal también tienen un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente. Una de las tendencias más significativas en los últimos años fue el desplazamiento hacia la desregulación. Al eliminar muchas restricciones legales, disminuyó las barreras de ingreso y dio apertura a varias industrias para que se involucraran en intensa competencia. (Ibidem, Pág. 82)

2.49 VENTAJA COMPETITIVA

Se dice que una compañía posee una ventaja competitiva cuando su índice de utilidad es mayor que el promedio de su industria. La tasa de utilidad normalmente se define como cierto índice. (Ibidem, Pág. 106)

2.50 BLOQUES GENERICOS DE FORMACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Cuatro factores constituyen la ventaja competitiva: Eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Éstos son los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva. Estos factores son genéricos en el sentido que representan cuatro formas básicas de reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier compañía puede adoptar, independientemente de su industria o de los productos o servicios que ofrezca. Se debe tener en cuenta que estos factores se encuentran muy interrelacionados. Así, por ejemplo, la calidad superior puede llevar a una eficiencia superior mientras la innovación puede aumentar la eficiencia, calidad y capacidad de satisfacción al cliente. (Ibidem, Pág. 108)

2.51 EFICIENCIA

La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar determinado producto. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos requeridos de crear cualquier producto. Por consiguiente la eficiencia ayuda a que una firma logre una ventaja competitiva de bajo costo.

Una de las claves para lograr alta eficiencia consiste en utilizar los insumos en la forma más productiva posible. (Ibidem, Pág. 109)

2.52 CALIDAD

Los productos de calidad son bienes y servicios confiables en el sentido de que desempeñan la función para la cual se diseñaron y la ejecutan bien. El impacto de la alta calidad de un producto sobre la ventaja competitiva es doble. Primero, suministrar productos de alta calidad genera una reputación de marca para los productos de una compañía. Segundo, el impacto de la calidad en la ventaja competitiva proviene de la mayor eficiencia, y por consiguiente menores costos unitarios originados por una mayor calidad del producto. Una mayor calidad del producto significa que se pierda menos tiempo por trabajador realizando productos defectuosos o suministrando servicios fuera de lo normal y se emplea menos tiempo corrigiendo errores. (Ibidem, Pág. 110)

2.53 INNOVACIÓN

La innovación puede definirse como algo nuevo o novedoso con respecto a la forma como una empresa opera o sobre los productos que ésta genera. Por consiguiente, la innovación incluye adelantos en los tipos de

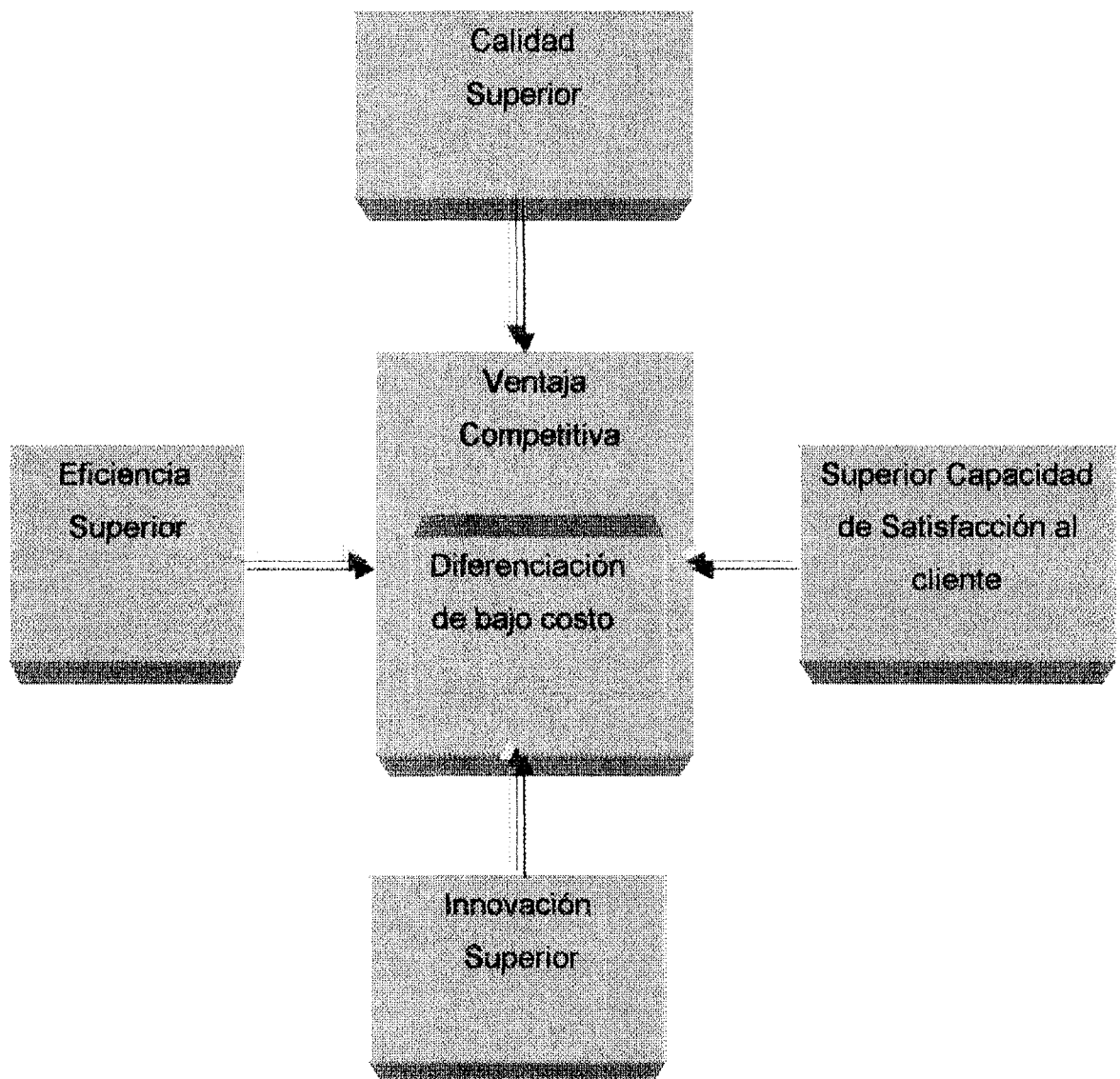
productos, procesos de producción, sistemas administrativos, estructuras organizacionales y estrategias desarrolladas por una organización. (Ibidem, Pág. 110-111)

2.54 CAPACIDAD DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

A fin de lograr la aceptación por parte del cliente, una compañía debe proporcionarles exactamente lo que desean en el momento que lo requieran. En consecuencia, una firma debe hacer todo lo posible para identificar sus necesidades y satisfacerlas. Entre otras cosas, lograr una superior capacidad de corresponder al cliente implica proporcionarle el valor de lo que pagó. Satisfacer las necesidades del cliente puede requerir el desarrollo de nuevos productos con características que no poseen productos existentes. En otras palabras, alcanzar eficiencia, calidad e innovación superiores en conjunto hacen parte del logro de una gran capacidad de aceptación por parte del cliente.

Un aspecto de la capacidad de corresponder al cliente que ha originado creciente tensión es el tiempo de respuesta al cliente, el lapso que se emplea en la entrega de un bien o prestación de un servicio. (Ibidem, Pág.112)

2.55 BLOQUES GENERICOS DE FORMACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA



2.56 INTEGRACIÓN VERTICAL:

Significa que una compañía produce sus propios insumos (integración hacia atrás o ascendente) o dispone de su propia producción (integración hacia delante o descendente).

La integración hacia delante involucra el desplazamiento hacia la distribución.

La integración hacia atrás involucra desplazarse hacia la fabricación intermedia y la producción de materias primas. (Ibidem, Pág. 261)

2.57 DIVERSIFICACIÓN:

Existen dos tipos importantes de diversificación: la diversificación relacionada y la no relacionada. La relacionada se realiza en una nueva operación de negocios vinculada a la actividad, o aplicaciones de negocios existentes de una compañía, mediante relaciones comunes entre uno o más componentes de la cadena de valor de cada actividad. Normalmente estos vínculos están fundamentados en las relaciones de fabricación, marketing, o tecnológicas. La diversificación no relacionada se presenta en una nueva área de negocios que no posee una conexión evidente con ninguna de las áreas existentes de la compañía. (Ibidem, Pág. 274)

2.58 MATRIZ DE AMENAZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES – FUERZAS (AODF):

Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias. Estrategia de fuerzas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategia de fuerzas

y amenazas (FA) y estrategia de debilidades y amenazas(DA). (David, 1998, Pág. 199)

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. (Ibidem, Pág. 200)

La estrategia DO pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. (Gareth y Hill, 1998, Pág. 200)

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. (Ibidem, Pág. 200)

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación. (Ibidem, Pág. 200)

La matriz AODF sigue ocho pasos y son:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.

5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en las celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en las celda adecuada. (Ibidem, Pág. 200)

Dejar siempre en blanco	Fuerzas – F Anotar las fuerzas	Debilidades – D Anotar las debilidades
Oportunidades – O Anotar las oportunidades	Estrategias – FO Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Estrategias – DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
Amenazas – A Anotar las amenazas	Estrategias – FA Usar las fuerzas para evitar las amenazas	Estrategias – DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas

(David, 1996, Pág. 201)

2.59 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA:

Es un instrumento para formular estrategias alternativas y se basa en dos dimensiones evaluativas: La posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz. (David, 1998,Pág. 211)

Las empresas que se ubican en el **cuadrante I** de la matriz están en una posición estratégica excelente. Las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante I se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia delante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. (Ibidem,Pág. 212)

Las empresas ubicadas en el **cuadrante II** tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado aun cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la

integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para volver a comprar acciones. (Ibidem, Pág. 212)

Las organizaciones situadas en el **cuadrante III** compiten en industrias con crecimiento lento y tiene posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás a fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación. (Ibidem, Pág. 212)

Los negocios situados en el **cuadrante IV** tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas de crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerado. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido. (Ibidem, Pág. 213)



(David, 1998, Pág. 212)

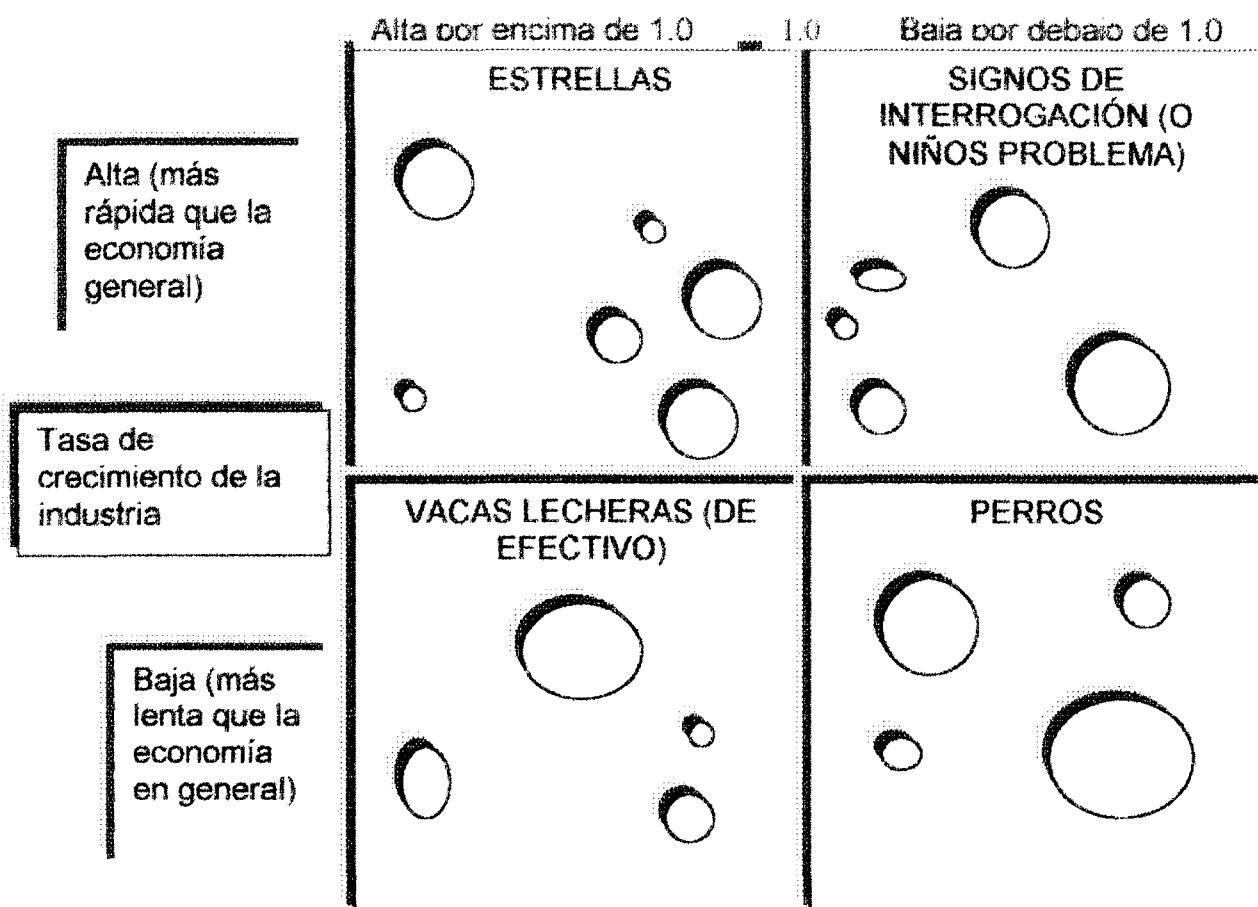
2.60 MATRIZ DE CRECIMIENTO PARTICIPACIÓN DE BCG:

Es una muestra bidimensional que compara las posiciones estratégicas de todos los negocios en los que se encuentra una compañía diversificada tomando como base la tasa de crecimiento industrial y la participación relativa en el mercado. (Thompson, 1998, Pág. 216)

La matriz se forma usando como ejes la tasa de crecimiento industrial y la participación relativa en el mercado. Cada unidad empresarial aparece como una "burbuja" en la matriz de cuatro celdas, y el tamaño de cada burbuja o círculo se dibuja a escala para que represente el porcentaje de ingresos que tienen en la cartera corporativa general. (Ibidem, Pág. 216)

La primera metodología de la matriz es colocar de manera arbitraria la línea divisoria entre las "altas" y las "bajas" tasas de crecimiento industrial en aproximadamente el doble de la tasa de crecimiento real del PIB mas la inflación, pero el porcentaje limite se puede elevar o reducir de acuerdo con las preferencias individuales. Se puede simular un persuasivo caso en el cual la línea se coloque de manera que las unidades de negocio ubicadas en las industrias con un mayor crecimiento que la economía terminen en las celdas de "crecimiento rápido" y aquellas con un crecimiento más lento en las celdas de "crecimiento lento" (las industrias de crecimiento lento son aquellas que se pueden describir como maduras, envejecidas, estancadas o decadentes). (Ibidem, Pág. 216)

2.61 POSICIÓN DE PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO



(Thompson, 1998, Pág. 217)

Signos de interrogación y niños problema.- A las unidades de negocio que están dentro del cuadrante derecho superior de la matriz crecimiento-participación BCG las denominó “signos de interrogación” o “niños problema”. El rápido crecimiento en el mercado acciona que estos negocios sean atractivos desde el punto de vista industrial. Sin embargo, su baja participación relativa en el mercado (y, en consecuencia, su reducido acceso a los efectos de la curva de experiencia) plantea la pregunta de si pueden competir con éxito contra rivales más grandes y eficientes en costo, de ahí que tengan el nombre de “signos de interrogación” o “niño problema”.

La empresa llamada “signo de interrogación” generalmente tiene unos flujos internos de efectivo que no son adecuados para sus necesidades de capital de trabajo y nueva inversión de capital. (Ibidem, Pág. 219)

Estrella.- Los negocios con posiciones altas de participación relativa en mercados con un crecimiento alto se colocan como “estrellas” en la gráfica de BCG porque ofrecen excelentes oportunidades de crecer y de obtener beneficios. Éstas son las unidades de negocio de las cuales depende una compañía para elevar el rendimiento general de toda la cartera.

Los negocios estrella tienen fuertes posiciones competitivas en industrias con crecimiento rápido, son los principales contribuyentes a los ingresos corporativos y al crecimiento de beneficios, y pueden o no ser puercos de efectivo. (Ibidem, Pág. 220)

Vacas Lecheras (de efectivo).- Los negocios con una alta participación relativa en un mercado con poco crecimiento se denominan “vacas lecheras” (de efectivo). Un negocio vaca lechera genera importantes superávits de efectivo en cuanto a sus necesidades de reinversión y crecimiento. La razón por las cuales un negocio ubicado en esta celda de la

matriz tiende a ser una vaca lechera son claras. Debido a la alta participación relativa en el mercado y a la posición de liderazgo industrial del negocio, éste tiene los volúmenes de ventas y el renombre suficiente para obtener atractivos beneficios.

Un negocio vaca lechera es una parte valiosa de la cartera de negocios de una compañía diversificada debido a que genera efectivo para financiar nuevas adquisiciones, y proporciona fondos para los negocios con necesidades financieras y pago de dividendos. (Ibidem, 1998. Pág. 220)

Perros.- Se conoce como “perros” a los negocios con poca participación relativa en el mercado de una industria con crecimiento lento, debido a sus nebulosas expectativas de crecimiento, a su posición rezagada en el mercado y a la presión que estar detrás de los líderes en la curva de experiencia ejerce sobre sus márgenes de beneficio.

Los negocios perro débiles se deben cosechar, abandonar o liquidar; los perros más fuertes se pueden conservar mientras sus beneficios y flujos de efectivo sean aceptables. (Ibidem, Pág. 221)

CAPITULO III

PROYECTO DE INVESTIGACION

3.1 DESCUBRIMIENTO DEL PROBLEMA

Dada la pérdida de clientes y la disminución del nivel de ventas de la papelería "ANITA", debido a la incursión de cuatro papelerías competidoras directas en la misma zona, se ha planteado la necesidad de llevar a cabo este proyecto para encontrar posibles soluciones a la situación por la que atraviesa la papelería, a través de una investigación de mercados y un análisis de planeación estratégica.

3.2 HISTORIA DE PAPELERÍA ANITA

GIRO: Comercial

La papelería "ANITA", esta ubicada en la Calle Lázaro Cárdenas Número 29 en la Colonia Santa Cruz Buenavista, este pequeño negocio es propiedad de la Sra. Ana María Bonilla Vázquez aproximadamente hace 17 años. En 1985, la Sra. Ana María creó esta papelería por necesidad y para tener solvencia económica.

Inició vendiendo productos básicos de papelería y algunos de mercería como son: cuadernos, lápices, plumas, gomas, sacapuntas, colores, listones e hilos. Posteriormente amplía su negocio debido a un incremento en la demanda de sus consumidores. En la actualidad decide diversificarse aumentando la gama de productos ofreciendo artículos para regalos, copias, enmicados, engargolados, además de tener tres máquinas de video juegos y vender dulces.

La Señora Ana María hasta el momento no ha manejado algún tipo de publicidad por ser la primera papelería en esta colonia y el negocio se ha ido dando a conocer por medio de la publicidad de boca en boca ya que sus clientes la fueron promoviendo pues todos la conocen como doña Anita. Después de un tiempo se han creado algunas papelerías y esto le ha provocado la disminución de sus clientes, muchos de estos se van con la competencia pero algunos regresan ya sea por cercanía o simplemente por aprecio a la famosa doña Anita.

En la actualidad la papelería "ANITA" tiene cuatro competidores:

- "El lápiz loco": Ubicada a tres calles de la papelería sobre la recta a Cholula.
- "La escuadra" Ubicada a cinco calles de la papelería.
- "Angie" Ubicada a calle y media de la papelería.
- "Lucero" Ubicada a cuatro cuerdas de la papelería.

Su principal proveedor es la papelería Tony ubicada en la Calle 10 Poniente número 1710 además de la Esfera y el Grande del Papel a estas papelerías le consume en menor proporción. En ocasiones la Sra. Ana María tiene que ir por la mercancía, pero cuando son pedidos muy grandes sus proveedores le llevan la mercancía hasta su negocio. Algunos artículos de mercería y regalos los consigue en algunas tiendas de México, ya que encuentra estos productos a un precio más accesible que le permite tener un mayor margen de ganancia.

Las temporadas en que más vende son:

- En agosto y septiembre ya que inician los cursos y surte listas escolares.
- En Diciembre por la temporada navideña, vende regalos, también se surte de juguetes para el día de Reyes.
- Incrementa sus ventas en la temporada de fin de cursos ya que los estudiantes que tienen que entregar trabajos le piden engargolados.

AGOSTO 2002						
Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

SEPTIEMBRE 2002						
Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

DICIEMBRE 2002						
<i>Lu.</i>	<i>Ma.</i>	<i>Mi.</i>	<i>Ju.</i>	<i>Vi.</i>	<i>Sá.</i>	<i>Do.</i>
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

JULIO 2003						
<i>Lu.</i>	<i>Ma.</i>	<i>Mi.</i>	<i>Ju.</i>	<i>Vi.</i>	<i>Sá.</i>	<i>Do.</i>
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Otra opción que ofrece la papelería es que otorga crédito a algunos de sus clientes para que puedan pagar las listas escolares en abonos. Así como también ofrece un sistema de apartado.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Determinar los factores que están influyendo en la pérdida de clientes y ubicar el posicionamiento de la papelería "ANITA" respecto al de la competencia. (Entrevista a la dueña)

3.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Satisfacer la inquietud de la dueña de la papelería "ANITA" sobre la necesidad de información para una correcta toma de decisiones acerca de la situación de su empresa. (Resultados del proyecto),
- Encontrar las razones por las cuales se ha dado una pérdida de clientes en la papelería "ANITA". (Cuestionario a clientes).
- Identificar las necesidades, gustos y preferencias, que tienen los clientes del sector. (Cuestionario a clientes).
- Ubicar en un mapa perceptual la posición de la papelería "ANITA" respecto de la competencia en cuanto a servicio, calidad, variedad de producto y precios. (Judith).
- Conocer las Fortalezas y Debilidades de la empresa así como las de la competencia. (Entrevista a la dueña).
- Determinar con que Amenazas y Oportunidades cuenta la papelería dentro del mercado al cual pertenece. (Entrevista a la dueña).
- Proponer estrategias genéricas a partir de los resultados arrojados por la investigación que se llevará a cabo. (Nosotras)

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Por medio de la utilización de diversas herramientas de análisis situacional buscar definir el posicionamiento de la papelería en el mercado.

3.4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigaciones que utilizaremos en este proyecto será exploratoria y explicativa.

3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación que se utilizarán para la realización de este proyecto son:

Entrevista a Profundidad: La razón por la cual se utilizará esta técnica es para conocer la perspectiva de la dueña acerca del funcionamiento de su papelería así como las de sus competidores, buscando información básica que nos sirva como fundamento para conocer más a fondo las características de esta microempresa, permitiéndonos así formar un criterio más amplio sobre sus fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, así como de su situación en el mercado al que pertenece.

Encuesta: Esta se llevará a cabo por medio de la aplicación de cuestionarios a clientes y consumidores de los establecimientos mencionados anteriormente.”.

Observación: Se realizará mediante la observación directa; Por medio de ésta podremos analizar el servicio, funciones y actividades, para establecer las semejanzas y diferencias entre la papelería “Anita” y sus competidores.

3.6 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

El método cualitativo exploratorio a usar en esta investigación es una entrevista a profundidad con la dueña de la empresa. A continuación se presenta la guía de tópicos que se utilizará para la entrevista:

3.7 GUIA DE TOPICOS

ENTREVISTA CON LA DUEÑA

1. ¿ Quiénes son los clientes de la empresa?
2. ¿ Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. ¿ Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
4. ¿Cuál es la principal ventaja de la empresa sobre la competencia?
5. ¿ La empresa cuenta con objetivos y metas?
6. ¿ Utiliza la empresa métodos de control? ¿Cuáles?
7. ¿ Están los mercados eficazmente segmentados?
8. ¿ Ha ido aumentando o disminuyendo, la parte del mercado que ocupa la empresa?
9. ¿ Cómo maneja la empresa sus ventas?
10. ¿Es buena la calidad de producto y servicio a clientes?
11. ¿ Tienen los productos y servicios precios accesibles?
12. ¿ Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?
13. ¿ Cuáles son las principales fuerzas de los competidores?
14. ¿ Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
15. ¿ Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
16. ¿ Cómo es probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas y competitivas que afectan el mercado?
17. ¿ Hasta que punto son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de su compañía?
18. ¿ En qué medida están entrando y saliendo en el mercado empresas nuevas y empresas antiguas?
19. ¿ Cómo han cambiado en años recientes las clasificaciones de ventas y utilidades en su empresa? ¿ A qué se debe el cambio?

20. ¿ Se ha visto en la necesidad de ampliar su gama de productos? ¿
Por qué?
21. ¿ Cómo se visualiza en un futuro?

VER ANEXO 1

3.8 INVESTIGACION CUANTITATIVA

El método utilizado para la investigación explicativa de este proyecto es cuantitativo, la técnica que se utilizará es la encuesta personal y se ha desarrollado un cuestionario para responder los objetivos propuestos.

3.9 CUESTIONARIO

Por medio de esta encuesta se pretende la obtención de información para la realización de un proyecto de tesis. Esperamos contar con su colaboración.

1. ¿ En que papelería de la zona adquieren sus productos escolares?

ANITA (Miscelánea)_____ ANGIE (Colegio Ingles) _____

LA ESCUADRA (Puente)_____ EL LÁPIZ LOCO (Recta) _____

OTRAS _____

2. ¿ Qué factores influyen para que usted acuda a dicha papelería?

Calidad _____ Precio _____

Servicio _____

Variedad de Productos _____ Cercanía _____

Otros _____

3. ¿Considera usted que hace falta implementar algo a la papelería Anita?

Sí _____ No _____

Que _____

4. ¿ Cómo considera el servicio que ofrece la papelería Anita?

Bueno _____ Regular _____

Malo _____

5. ¿ Qué producto o servicio adicional le gustaría que la papelería Anita ofreciera?

6. ¿ De las papelerías de la zona cuál de todas considera usted que ofrece mejor servicio y mayor variedad de productos?

El lápiz loco_____ La escuadra_____ Anita_____

Angie_____

7. De las siguientes papelerías enumere del 1 al 4 (siendo el 1 la mejor y el 4 la peor) según usted considere cual de ellas satisface mejor sus necesidades?

ANITA_____

EL LAPIZ LOCO_____

LA ESCUADRA_____

ANGIE_____

8. ¿ De los productos que ofrece la papelería Anita cuales son los que más consume?

Productos escolares_____ Mercería_____

Regalos_____

Dulces_____ Videojuegos_____

9. En un rango del 1 al 5 siendo el 5 el más alto califique cada uno de los siguientes factores.

El lápiz loco	Anita	La escuadra	Angie
Servicio_____	Servicio_____	Servicio_____	Servicio_____
Precios_____	Precios_____	Precios_____	Precios_____
Calidad_____	Calidad_____	Calidad_____	Calidad_____
Variedad	Variedad	Variedad	Variedad
De Productos_____	De Productos_____	De Productos_____	De Productos_____

GRACIAS

3.10 MUESTREO

Se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia. Para obtener el tamaño de la población hubo la necesidad de asistir Al Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), lugar en el cual se nos proporcionó el tamaño de la población de la zona, en la cual se encuentra ubicada la papelería "ANITA" , empresa sobre la que se está realizando este proyecto.

Del total de la población que conforma dicha zona, se optó por tomar como base para la aplicación de las encuestas la población de seis años de edad en adelante. Esta decisión se tomó por la información arrojada durante la realización de la entrevista a profundidad a la dueña, que nos indicó que sus clientes son principalmente niños y los padres de estos, los cuales suman un total de 2,424 personas.

Las encuestas fueron aplicadas en un área en la cual se encuentran ubicadas las cuatro papelerías mencionadas en este proyecto, debido a que de esta forma podemos obtener opiniones de los clientes de cada una de las papelerías.

La fórmula que se utilizará es para una población menor a 500,000 elementos. La confianza es del 90%, la probabilidad de éxito es del 50 % y la de fracaso de 50 %, por último el error estimado es del 10 %.

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.645)^2 (2424) (.5)(.5)}{(.10)^2 (2423) + (1.645)^2 (.5) (.5)}$$

$$n = 65.86 = 66$$

De esta manera, serán encuestadas 66 personas.

3.11 RESULTADOS

3.11.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

La dueña de la papelería "ANITA" considera que sus principales clientes son los niños que consumen productos de papelería, videojuegos y dulces en su mayoría, así como personas mayores, que le solicitan productos de mercería y regalos, los jóvenes que frecuentan la papelería adquieren productos diversos, que la dueña denomina, chácharas (Pinzas para el cabello, esmaltes, maquillajes, donas para el cabello, pasadores para el cabello, llaveros, carteras, cinturones, bisutería, etc.).

El manejo de la papelería "ANITA" se lleva a cabo de forma empírica, debido a que la dueña no cuenta con estudios especializados en materia de negocios, por lo que los objetivos y metas con que cuenta no están del todo establecidos, pero se encuentran implícitos en el funcionamiento de esta, ya que el principal objetivo es obtener una solvencia económica, los demás se van planteando según las necesidades que se le presenten, como son; cambios en el mercado, gustos y preferencias de sus clientes; para mejorar el funcionamiento y servicio de su establecimiento, así como la atención a sus clientes.

Una de las principales ventajas de esta empresa según la percepción de la dueña, es la variedad de láminas con que cuenta, así como ser la única de la zona que tiene una máquina fotocopidora, además que la antigüedad con que cuenta dentro de este mercado le ha ayudado a obtener una mayor fidelidad de sus clientes.

Por medio de un proceso de observación sobresalieron algunas otras ventajas de la papelería "ANITA" como por ejemplo; el local donde está

establecido el negocio es propio por lo que no tiene que pagar renta, lo cual se ve reflejado en los precios que maneja para sus productos, que suelen ser más bajos que los de la competencia, además de contar con un sistema de apartado lo cual da mayor oportunidad a sus clientes de adquirir sus productos.

El servicio que presta este establecimiento, es de gran calidad, ya que la atención a los clientes y consumidores que acuden a este negocio es cálida y amable, cosa que lo diferencia de su competencia, ya que algunos de sus competidores anteriores y actuales se han visto perjudicados a razón de esto, reflejándose en la disminución de sus clientes, ya que la candidez de la dueña es notoria al momento de atenderlos, lo cual se nota por la comunicación que manejan entre ellos, ya que en ocasiones le comentan las situaciones que enfrentan con la competencia de este negocio, diciéndole la diferencia de precios, atención, trato y variedad de productos. Lo cual la dueña corresponde tratando de tener todos los productos que sus clientes le soliciten y que no cuenta con ellos.

Al parecer de la dueña acerca de las otras cuatro papelerías de la zona, la más fuerte es la papelería "El Lápiz Loco", ya que es un poco más grande y está más diversificada en cuanto a sus productos alternos, además de que en temporadas festivas esta papelería adorna su establecimiento según el tipo de festividad en que se encuentre, buscando así atraer mayor cantidad de clientes.

En cuanto a la papelería "Angie", esta es mas pequeña y no tiene una amplia gama de productos diferentes a los de papelería, solo vende refrescos además de los productos escolares, por lo que es más débil que "ANITA" y sus precios son un poco más altos, con esto podemos inferir que es a consecuencia de la renta del local donde se encuentra establecida.

La papelería "La Escuadra", ha diversificado tanto su gama de productos que ahora más que papelería su establecimiento parece tienda de regalos, pues sus productos principales son; juguetes, muñecos de peluche, juegos para niños, chacharas, regalos de diversos tipos, más que productos escolares.

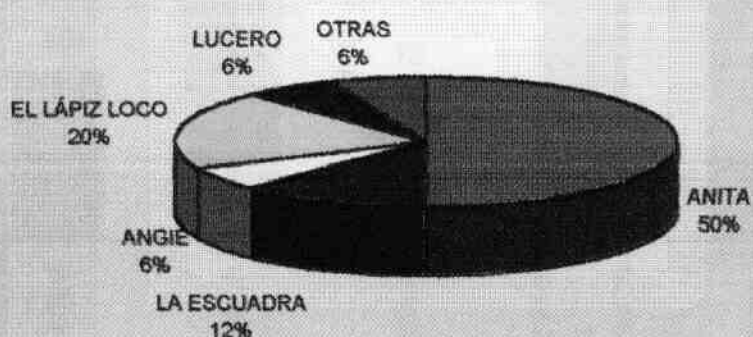
Algunas de las papelerías mencionadas anteriormente, en orden de tener mayor información acerca del funcionamiento de la papelería "ANITA" mandan a los niños de la zona a investigar los precios que da y las facilidades de pago, así como las promociones que maneja en ciertas temporadas como lo son: en navidad, da botas con dulces y calendarios, estos con el emblema de la papelería, o en temporada de inicio de clases, por surtir sus listas de útiles les regala lápices, plumas, reglas, pinturas, etc, es por esto que su competencia se preocupa y busca saber que acciones va a tomar para así poder reaccionar a estas.

La demanda de este mercado no es del todo estable ya que se mueve por temporadas, además de que la entrada y salida de empresas es constante y se ve determinada por las características propias de cada uno de estos negocios. El nivel de ventas se ha visto incrementado por el crecimiento de la población en la zona donde están establecidas estas papelerías.

3.12 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

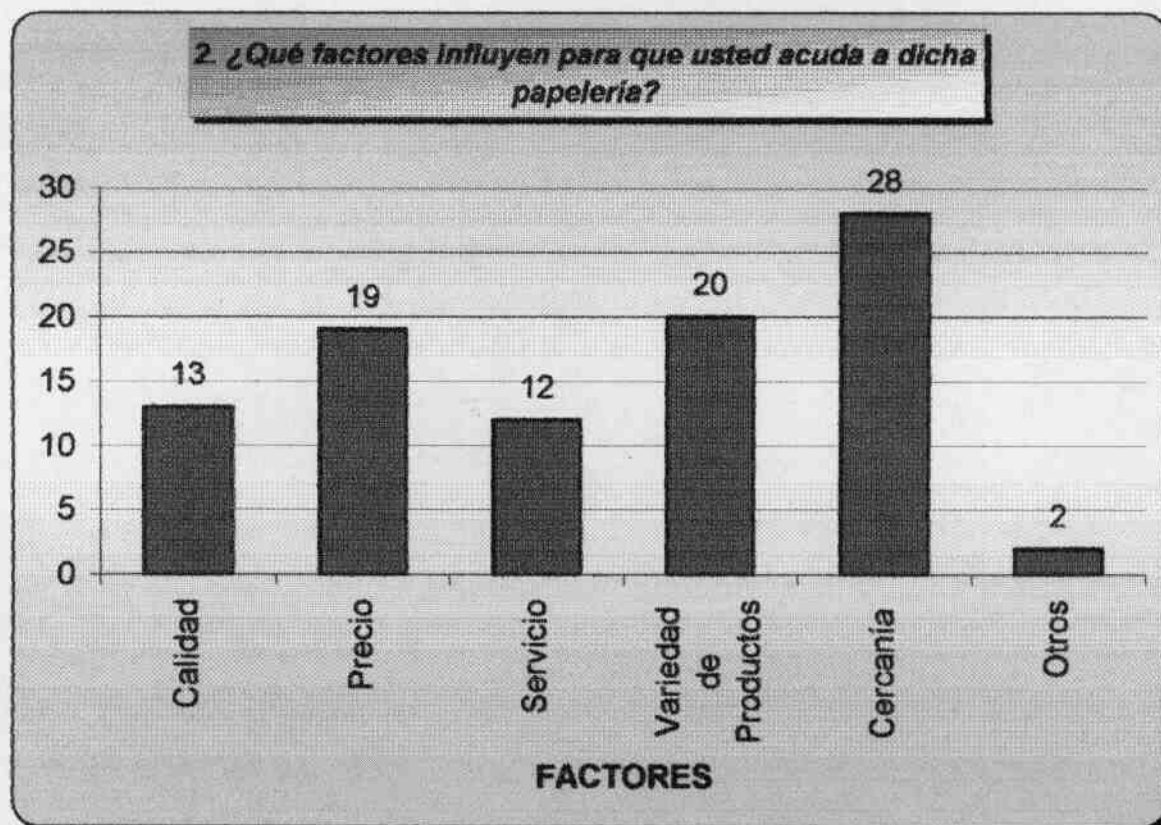
(GRÁFICAS)

1. ¿En que papelería de la zona adquieren sus productos escolares?



La papelería "ANITA" abarca según los resultados de las encuestas el 50% del mercado de la zona, es la que cuenta con mayor cantidad de clientes, La papelería que le sigue es el "Lápiz Loco" ya que es otra de las más fuertes dentro de la zona, por su surtido, cuenta con el 20% del total del mercado, de ahí le sigue la papelería "La escuadra" con el 12% del mercado.

La proporción de las demás es igual, ya que tanto "Angie" como "Lucero" cuentan con un 6% del mercado al igual que otras papelerías que los encuestados mencionan que se encuentran fuera del área de estudio.



El factor determinante para los clientes de todas estas papelerías es la ubicación en que se encuentran establecidas, o sea la cercanía existente con la papelería a la que acuden por sus productos.

De ahí el más importante es la variedad de productos, que el surtido de la papelería sea el adecuado para sus necesidades, y no tengan que buscar lo que necesitan en otros establecimientos.

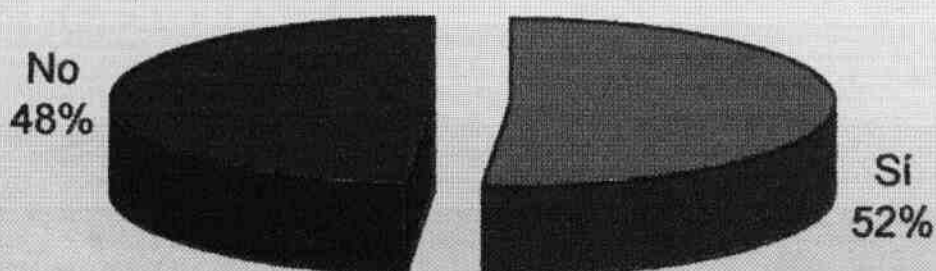
El precio es otro factor muy importante, ya que la que otorgue un precio más accesible será la papelería a la que acuda mas gente, pues por la zona este también es un factor vital.

La calidad es otro factor, que se ve reflejada en la atención, el precio y los productos ofrecidos.

El servicio, también es importante, la calidez con la que sean atendidos, y que tanto caso se haga a sus demandas.

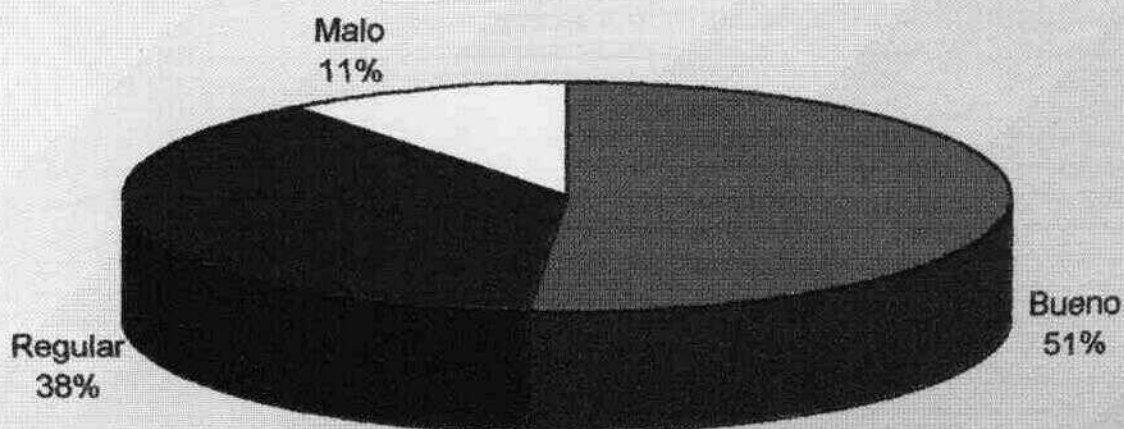
También hay otros factores que mencionan los encuestados pero estos se encuentran en una proporción menor a los mencionados anteriormente.

3. ¿Considera usted que hace falta implementar algo a la papelería "Anita"



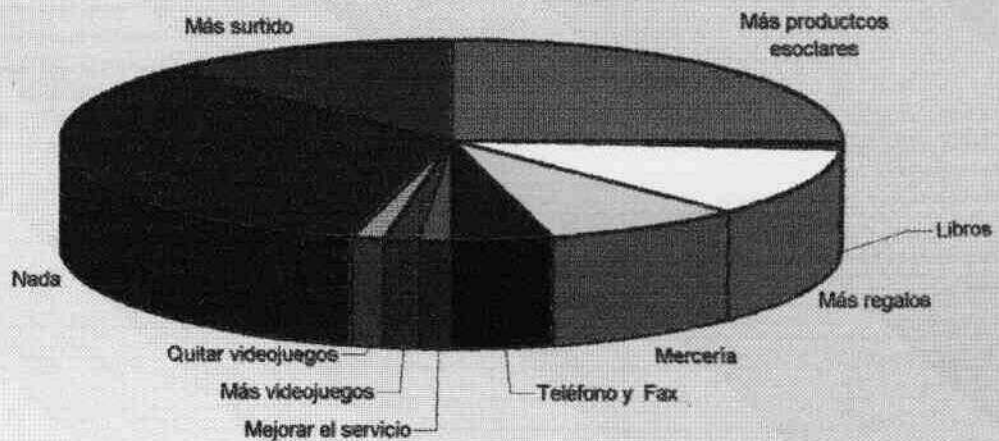
La mayoría de las personas encuestadas, acerca del funcionamiento de la papelería "ANITA" considera que le hacen falta algunas cosas para mejorar su funcionamiento, algunos mencionaron que por ejemplo; fax, más videojuegos, algunos otros aditamentos que mejorarían su servicio.

4. ¿Cómo considera el servicio que ofrece la papelería "Anita" ?



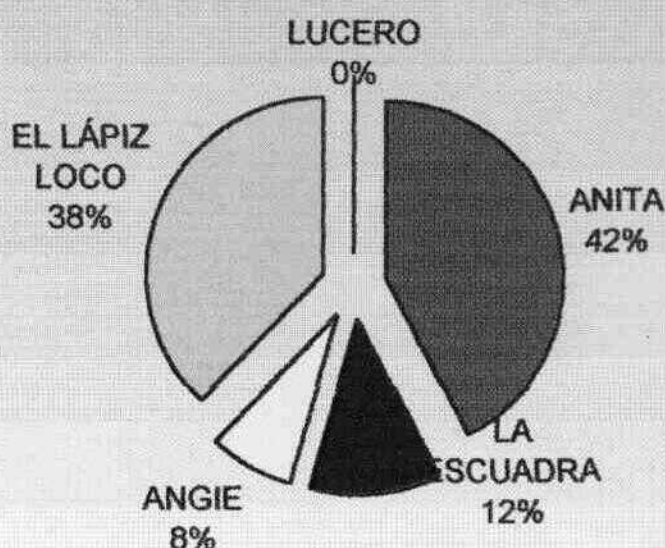
La mayoría de la gente considera el servicio de la papelería "ANITA" bueno, esta fue la opinión del 51% de los encuestados, lo cual nos indica una percepción positiva de la mayoría de sus clientes, regular un 38% y malo un 11%.

5.- ¿ QUÉ PRODUCTO O SERVICIO ADICIONAL LE GUSTARÍA QUE LA PAPELERÍA "ANITA" OFRECIERA?



Para algunos de los clientes de la papelería "ANITA" los servicios que les gustaría que se aumentarían a la papelería serían teléfono, fax, mayor surtido de productos, además de la venta de libros escolares, así como más variedad de regalos, aunque también para muchos de sus clientes el servicio y los productos están bien y no es necesaria la implementación de algún cambio.

6. ¿De las papelerías de la zona cuál considera usted que ofrece mejor servicio y mayor variedad de productos?



La papelería "ANITA" según el 42% de las personas encuestadas es la que ofrece mejor servicio y mayor variedad de productos, la papelería que le sigue es el Lápiz Loco, con un 38%, posteriormente la Escuadra con 12%, Angie con un 8% del total y por último la papelería Lucero que por ser la más reciente en el mercado es la menos posicionada en el mismo, ya que ninguna persona la consideró como opción.

}

7.- De las siguientes papelerías enumere del 1 al 4 (siendo el 4 el mejor y el 1 el peor) según usted considere cuál de ellas satisface mejor sus necesidades.

Cases

Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
66	98.5%	1	1.5%	67	100.0%

Case Processing Summary

a Euclidean Distance used

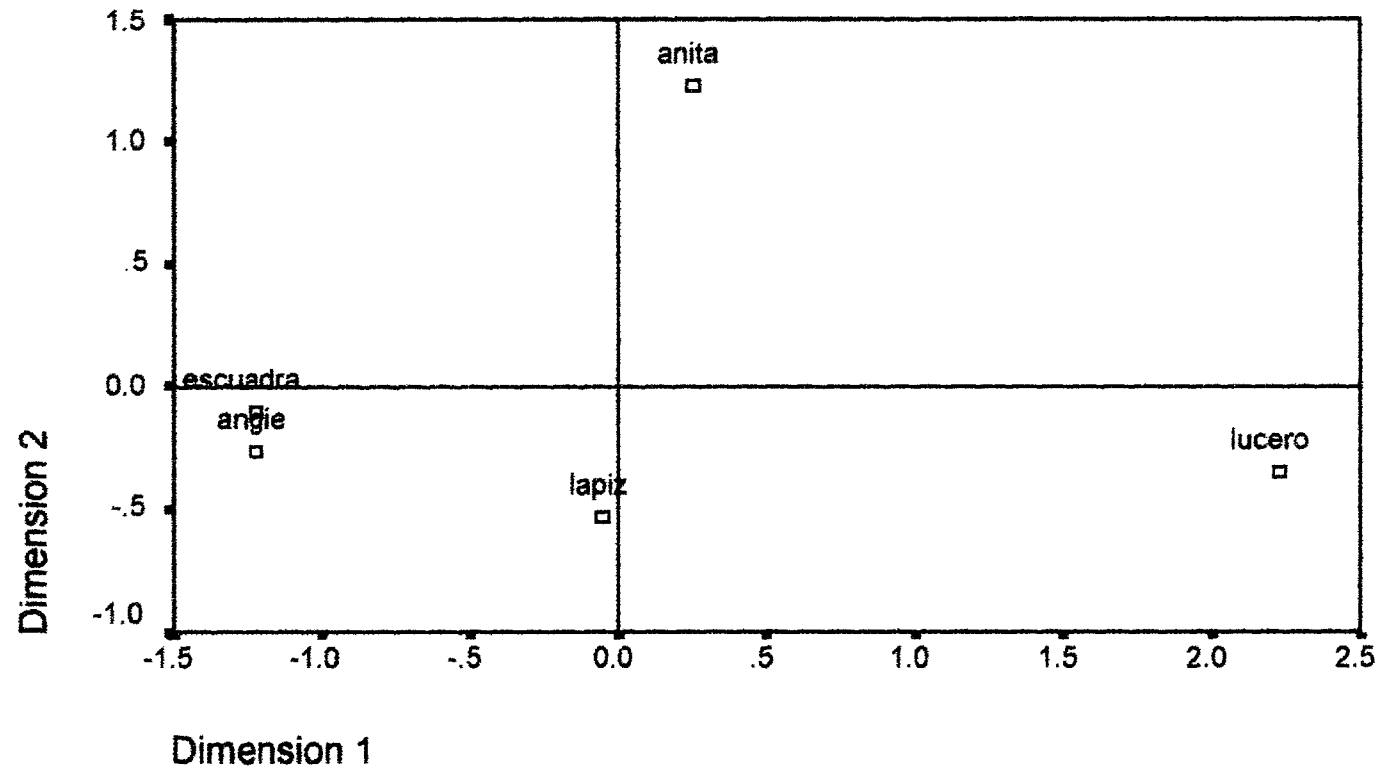
Stress = 0.005

R2 =.9998

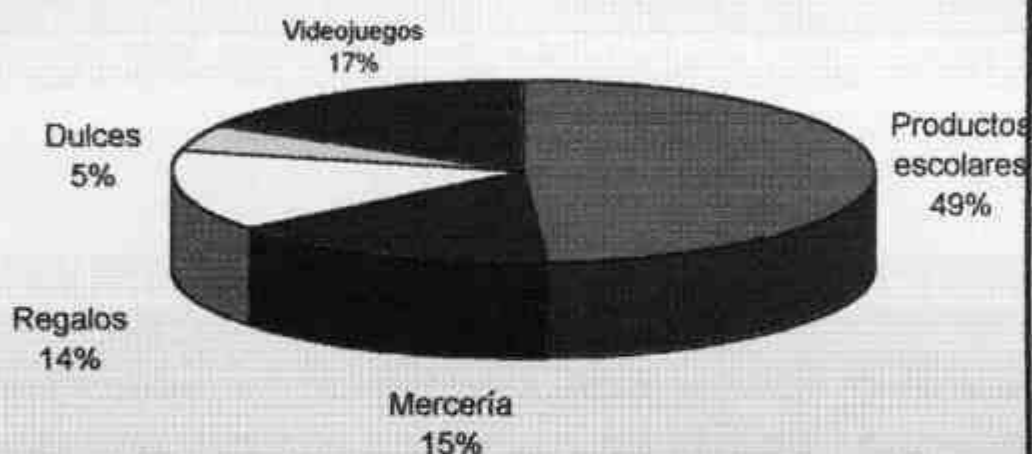
Por medio del mapa que se presenta a continuación podemos observar que la percepción que la gente tiene de dichas papelerías es variada, ya que todas se encuentran ubicadas en el mapa de manera distinta, cabe señalar que la papelería "ANITA" es la que mejor posicionada se encuentra de todas.

Derived Stimulus Configuration

Individual differences (weighted) Euclidean distance n



8. ¿De los productos que ofrece la papelería "Anita" cuáles son lo que más consume?



Los productos más demandados de la papelería "ANITA" son los escolares con un 49% del total de las encuestas, de ahí el producto que le sigue son los videojuegos, esto es debido a que una parte principal de sus clientes son niños, posteriormente los de mercería con un 15% del total, los regalos con un 14%, y por último los dulces con un 5%.

9.- En un rango del 1 al 5 siendo el 5 el más alto califique cada uno de los siguientes factores.

Case Processing Summary

Cases

Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
33	50.0%	33	50.0%	66	100.0%

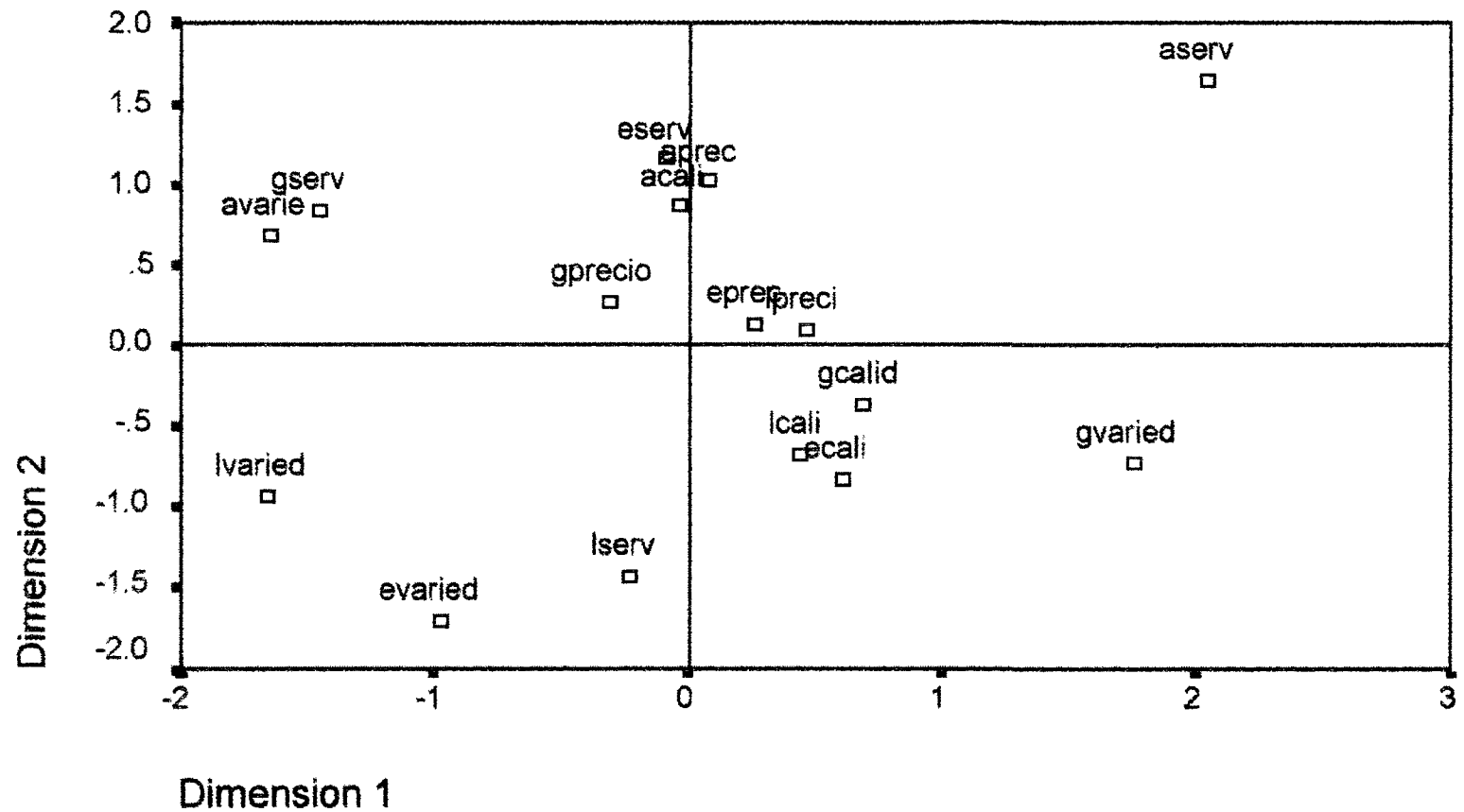
a. Euclidean Distance used

Stress=.0001

En el siguiente mapa se muestra la percepción de los clientes de las papelerías analizadas en este proyecto en cuanto a su servicio, calidad, variedad de producto y precio, en el cual la papelería "ANITA" sobresale por su servicio ya que es lo que hace que la gente la reconozca y la posicione mejor en relación a sus competidores, el precio y la calidad de la papelería "ANITA" se perciben de forma similar al servicio de la papelería La Escuadra, y en cuanto a la variedad de producto la papelería "ANITA" se percibe de la misma forma al servicio de la papelería Angie.

Derived Stimulus Configuration

Euclidean distance model



3.13. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:

Los resultados arrojados por la investigación de mercados, en general fueron positivos para la papelería "ANITA" y nos ayudo a definir la situación en la que ésta se encuentra, así como a conocer la percepción que tienen los clientes acerca de esta microempresa, y hacer una comparación más efectiva, con información más real de la papelería "ANITA" con respecto de sus competidores directos, como lo son las papelerías "Angie, El Lápiz Loco, La Escuadra, Lucero" siendo esta última la más reciente en el mercado.

La imagen corporativa de la empresa es buena, cuenta con un buen posicionamiento en el mercado, es reconocida por el servicio y el precio que ofrece principalmente, además de que la antigüedad con que cuenta en el mercado y la estrecha relación que maneja con sus clientes le han ayudado a mantener la posición con que cuenta.

A pesar de que en tamaño quizá no sea la más grande, si es una de las más concurridas y preferida por los consumidores de este mercado, la diversificación de productos que maneja es la adecuada solo que le hace falta implementar una mayor variedad de éstos, lo que significa aumentar la variedad de regalos, de productos de papelería así como videojuegos para los niños y jóvenes que acuden a su papelería, sus clientes piensan que le hace falta poner un servicio de teléfono público así como de fax, entre otros pero en general la percepción de los clientes de la papelería es positiva.

3.14.ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

3.14.1.MISIÓN:

Proporcionar a nuestros clientes un servicio y productos de calidad los cuales satisfagan las necesidades de los mismos.

3.14.2.VISIÓN:

Llegar a ser la papelería líder de la zona, por medio de la diversificación de productos y un servicio personalizado.

3.14.3.METAS:

- Incrementar el nivel de ventas, cada año, en un porcentaje no menor al 10% por cada período.
- Ampliar el tamaño de la papelería.
- Implementar una máquina registradora para aumentar el control de los productos que se manejan en esta empresa.
- Adquirir una computadora para ayudar en el control del manejo y funcionamiento de la empresa, ya sea para las ventas, compras, o inventarios de productos.
- Incrementar la gama de productos con que en estos momentos cuenta la papelería.

3.15. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

3.15.1.FORTALEZAS:

- Los precios que maneja la papelería “ANITA” son más bajos en comparación a los de la competencia.
- La relación de la dueña para con sus clientes, es cercana y afectiva, hay una buena comunicación empresa - cliente.
- El local donde se encuentra establecida la papelería es propiedad de la dueña la Sra. Ana Bonilla, por lo que sus costos son menores y le permiten ofrecer un precio más bajo u obtener mayor utilidad en referencia a sus competidores directos que rentan local.
- Debido a la diversificación de sus productos la papelería “ANITA” acapara una mayor parte de clientes del mercado al cual pertenece, entendiendo por esto; niños, adolescentes, así como personas adultas.
- El servicio que ofrece la papelería, es cálido y en constante retroalimentación donde se toman en cuenta las necesidades y sugerencias de los clientes.

3.15.2.DEBILIDADES:

- No cuenta con un amplio surtido en lo que se refiere a regalos y mercería en comparación a su competencia directa.
- Carece de un método efectivo de control de inventarios de productos de la empresa.
- La imagen externa del establecimiento de la empresa, se encuentra deteriorada.
- No cuenta con un plan de publicidad la empresa.
- Carece de lista de precios de los productos, por lo que estos no están bien definidos, esto es también debido a que en ocasiones la atención a los clientes es otorgada por diferentes miembros de la familia.
- Mal aprovechamiento del espacio en cuanto a la distribución de los productos dentro del espacio del local.
- El no saber adaptarse al constante cambio en que siempre se encuentra el entorno económico y el mercado al mercado que pertenece.

3.16.ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

3.16.1.AMENAZAS:

- La constante apertura de nuevas papelerías en la misma zona las cuales ofrezcan mejores precios y cuentan con mayor variedad de productos.
- La constante inestabilidad en la economía del país que provoca cambios constantes en el poder adquisitivo de las personas.
- El incremento constante de los precios debido a los cambios en el nivel inflacionario que enfrenta el país.

3.16.2.OPORTUNIDADES:

- El bajo posicionamiento que tiene la competencia a diferencia de la papelería "ANITA" de acuerdo a los resultados obtenidos en los mapas preceptuales realizados en esta investigación.
- Que la población de la zona siga incrementándose como hasta ahora de forma constante, en un porcentaje aproximado del 3.1% anual, lo que provocaría una mayor cantidad de clientes.
- Un acuerdo logrado con las autoridades del Colegio Inglés, en donde la empresa se compromete a dar un precio especial a los alumnos de dicho colegio. .

3.17.MATRIZ FODA

Dejar siempre en blanco	Fuerzas – F Los precios que maneja la papelería "ANITA" son más bajos en comparación a los de la competencia. La relación de la dueña para con sus clientes, es cercana y afectiva, hay una buena comunicación empresa - cliente. El local donde se encuentra establecida la papelería es propiedad de la dueña la Sra. Anita Borilla, por lo que sus costos son menores y le permiten ofrecer un precio más bajo u obtener mayor utilidad en referencia a sus competidores directos que rentan local. Debido a la diversificación de sus productos la papelería "ANITA" acapara una mayor parte de clientes del mercado al cual pertenece, entendiéndose por esto, niños, adolescentes, así como personas adultas. El servicio que ofrece la papelería, es cálido y en constante retroalimentación donde se y sugerencias de los clientes, toman en cuenta las necesidades	Debilidades – D No cuenta con un amplio surtido en lo que se refiere a regalos y mercadería en comparación a su competencia directa. Carece de un método efectivo de control de inventarios de productos de la empresa. La imagen externa del establecimiento de la empresa, se encuentra deteriorada. No cuenta con un plan de publicidad la empresa. Carece de lista de precios de los productos, por lo que estos no están bien definidos, esto es también debido a que en ocasiones la atención a los clientes es otorgada por diferentes miembros de la familia. Mal aprovechamiento del espacio en cuanto a la distribución de los productos dentro del espacio del local. El no saber adaptarse al constante cambio en que siempre se encuentra el entorno económico y el mercado al mercado que pertenece.
Oportunidades – O El bajo posicionamiento que tiene la competencia a diferencia de la papelería "ANITA" de acuerdo a los resultados obtenidos en los mapas preceptuales realizados en esta investigación. Que la población de la zona siga incrementándose como hasta ahora de forma constante	Estrategias – FO Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades Fortalecer la comunicación empresa – cliente para perfeccionar la calidad en el servicio que ofrece la empresa. Implementar más promociones de las ya existentes.	Estrategias – DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades Implementación de un sistema de control de mercancías. La adquisición de una caja registradora para controlar de manera más eficiente las entradas y salidas de efectivo

en un porcentaje de 3.1% anual lo que provocaría una mayor cantidad de clientes. Un acuerdo logrado con las autoridades del Colegio Inglés, en donde la empresa se compromete a dar un precio especial a los alumnos de dicho colegio.		Se incrementara el nivel de ventas, como resultado del acuerdo realizado entre la empresa y el colegio inglés. Trabajar arduamente para alcanzar la realización de los planes de crecimiento a mediano plazo que tiene la empresa.
Amenazas – A	Estrategias – FA	Estrategias – DA
La constante apertura de nuevas papelerías en la misma zona las cuales ofrezcan mejores precios y cuentan con mayor variedad de productos. La constante inestabilidad en la economía del país que provoca cambios constantes en el poder adquisitivo de las personas. El incremento constante de los precios debido a los cambios en el nivel inflacionario que enfrenta el país.	Usar las fuerzas para evitar las amenazas La antigüedad con que cuenta la empresa es un factor que ayuda a minimizar el efecto negativo que causa la apertura de nuevas papelerías en la zona. Mantener precios más bajos a comparación de su competencia. Las características con que cuenta la empresa son la principal barrera para las nuevas papelerías que lleguen a entrar en el mercado. Comenzar a actualizarse y a monitorear las necesidades y preferencias de sus clientes para tratar de satisfacerlos lo mejor posible.	Reducir las debilidades y evitar las amenazas Modernizar el local de la empresa para cambiar la imagen de la misma, y que ésta resulte más atractiva para sus clientes. Ampliar el establecimiento de la papelería, así como perfeccionar el orden de los productos. Realizar listas de los productos que reflejen los precios y la ubicación de cada uno, para que cualquier persona que atienda la papelería tenga acceso a la información y pueda ofrecer un servicio más eficiente. Tratar de llevar un sistema de ahorro y respaldo para que la dueña de la papelería "ANITA" pueda afrontar cualquier imprevisto, consecuencia de un desajuste en la economía del país.

3.18. ESTRATEGIAS DERIVADAS DE LA MATRIZ FODA:

- Fortalecer la comunicación empresa – cliente para perfeccionar la calidad en el servicio que ofrece la empresa.
- Implementar más promociones de las ya existentes.
- Implementación de un sistema de control de mercancías.
- La adquisición de una caja registradora para controlar de manera más eficiente las entradas y salidas de efectivo.
- Se incrementara el nivel de ventas, como resultado del acuerdo realizado entre la empresa y el colegio ingles.
- Trabajar arduamente para alcanzar la realización de los planes de crecimiento a mediano plazo que tiene la empresa.
- La antigüedad con que cuenta la empresa es un factor que ayuda a minimizar el efecto negativo que causa la apertura de nuevas papelerías en la zona.
- Mantener precios más bajos a comparación de su competencia.
- Las características con que cuenta la empresa son la principal barrera para las nuevas papelerías que lleguen a entrar en el mercado, .
- Comenzar a actualizarse y a monitorear las necesidades y preferencias de sus clientes para tratar de satisfacerlos lo mejor posible.

- Modernizar el local de la empresa para cambiar la imagen de la misma, y que ésta resulte más atractiva para sus clientes.
- Ampliar el establecimiento de la papelería, así como perfeccionar el orden de los productos.
- Realizar listas de los productos que reflejen los precios y la ubicación de cada uno, para que cualquier persona que atienda la papelería tenga acceso a la información y pueda ofrecer un servicio más eficiente.
- Tratar de llevar un sistema de ahorro y respaldo para que la dueña de la papelería "ANITA" pueda afrontar cualquier imprevisto, consecuencia de un desajuste en la economía del país.

3.19.FUERZAS MOTRICES

La papelería "ANITA" es una microempresa, con planes de ampliación y desarrollo, comenzará a concretar las estrategias a partir del comienzo del año 2003.

Ampliando el establecimiento de la empresa, implementando ciertos métodos de control para la mercancías e incrementando la variedad de productos, para lograr satisfacer de forma más eficiente las necesidades y demandas de sus clientes.

Por lo que esperamos tanto la dueña de la papelería, la Señora Ana María Bonilla Vázquez Bonilla, como nosotros que el comportamiento de las fuerzas motrices tenga un impacto positivo en la Papelería "ANITA"

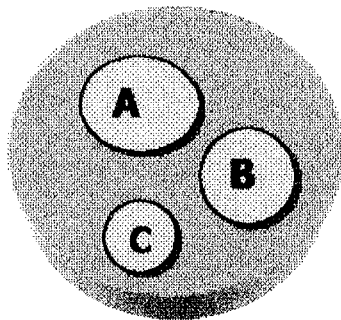
3.19.1 DEFINICIÓN DE FUERZAS MOTRICES:

- Se espera un crecimiento gradual de aproximadamente un 3.1% en un plazo de un año dentro del mercado al cual pertenece la papelería "ANITA", sobre todo dentro de la zona en la que esta ubicada.
- Al contar con la lealtad de los clientes esta se debe mantener, elevar y difundir a través de los mismos, así como monitorear los cambios que presenten en gustos y preferencias tanto como necesidades para lograr la satisfacción de estos mismos.
- Que la situación económica del país presente un panorama positivo que difiera del que se ha presentado hasta ahora.

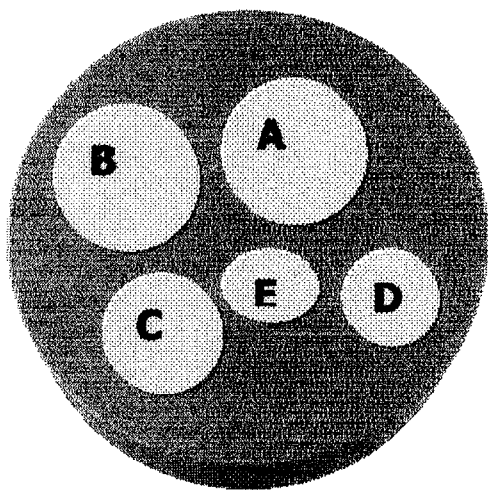
- Que las mejoras que se le implementarán a esta microempresa den resultados positivos, los cuales se verán reflejados en el rendimiento económico de la misma.

3.20.MAPEO SECTORIAL.

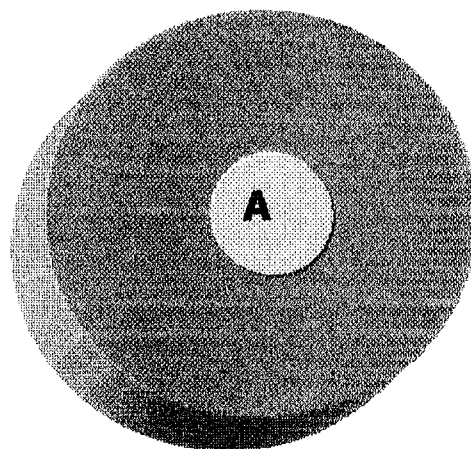
Mercado de Proveedores



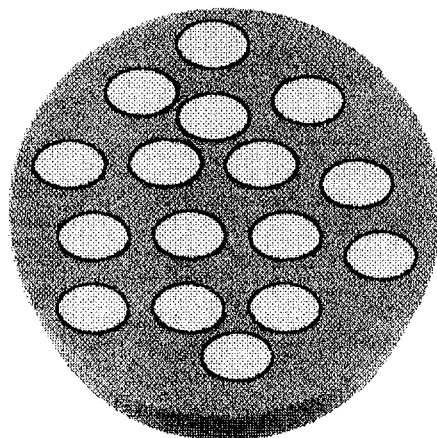
Mercado Real



Mercado Sustituto



Mercado de Compradores



MERCADO DE PROVEEDORES

A = Papelería Tony
B = La Esfera
C = El Grande del Papel

MERCADO REAL

A = El Lápiz Loco
B = "ANITA"
C = Angie
D = Escuadra
E = Lucero

MERCADO DE SUSTITUTOS

A = Mercería

MERCADO DE COMPRADORES

Todos los clientes que acuden a la papelería
(Niños, jóvenes y personas adultas)

3.20.1.MERCADO DE PROVEEDORES

La papelería "ANITA" cuenta con tres proveedores principalmente que son: Tony, La Esfera y el Grande del Papel.

Estas son papelerías grandes que se encarga de surtirle sus productos a la papelería "ANITA", de éstas Tony es su principal proveedor. Ya que le ofrece una variedad de precios más accesibles.

La papelería Tony tiene cierto poder sobre la papelería "ANITA" ya que si esta decidiera dejarle de surtir e incrementar de forma considerable sus precios esto crearía un descontrol en el funcionamiento de la papelería

3.20.2.MERCADO REAL

El mercado en el cual se encuentra ubicada la papelería "ANITA" es un mercado concentrado ya que en la misma zona se localizan varias papelerías más, las cuales ya se han mencionado anteriormente.

La rivalidad existente entre estas papelerías tiende a intensificarse debido al aumento de población en la zona y el crecimiento, que esta teniendo, por lo que todas las papelerías están tratando de mejorar su imagen e implementar estrategias que aumenten su nivel de ventas para abarcar una mayor proporción del mercado a comparación de sus competidores.

3.20.3.MERCADO DE SUSTITUTOS

Es un mercado distinto que satisface una necesidad similar al servicio que ofrece la papelería "ANITA".

En este sentido no hay muchas empresas de este tipo ubicadas en la zona solo se localiza un establecimiento, el cuál es una mercería.

3.20.4.MERCADO DE COMPRADORES

A este mercado pertenecen todos los clientes que consumen productos de la papelería "ANITA" este esta compuesto principalmente por niños, jóvenes y personas mayores.

3.21.BARRERAS DE ENTRADA:

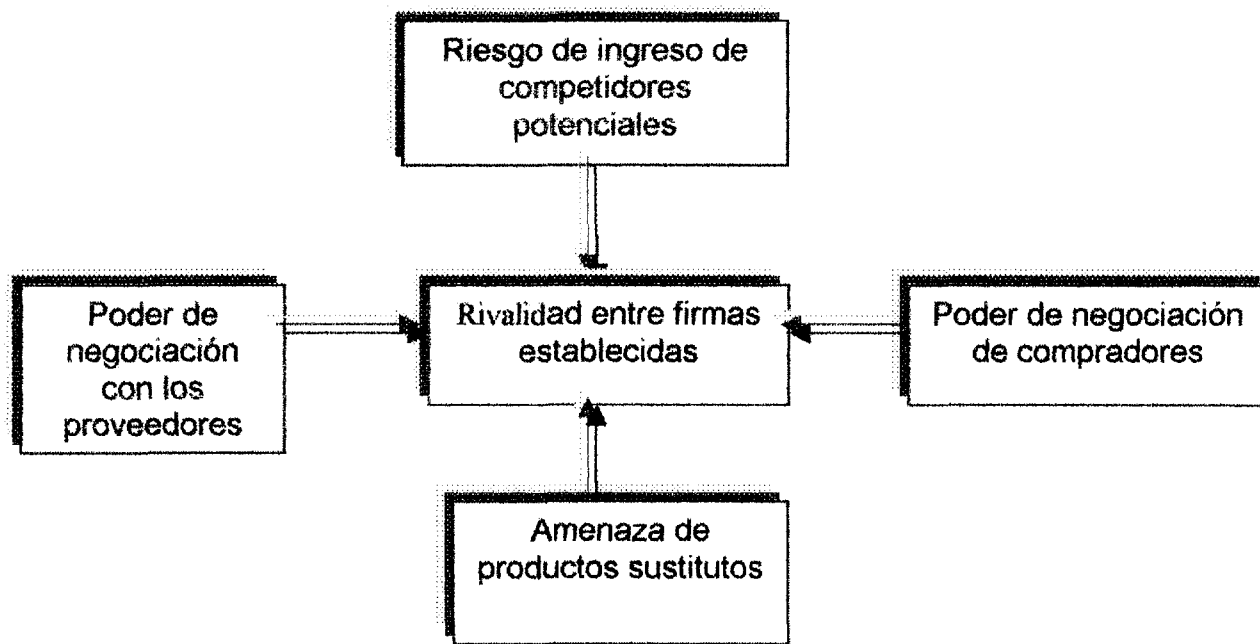
Las barreras de entrada que existen en este mercado son diversas:

1. La antigüedad con la que cuenta en el Mercado la Papelería "ANITA"
2. El número de papelerías ya establecidas en la zona
3. El nivel de precios que ofrece la papelería "ANITA" en el mercado.
4. El servicio de la papelería "ANITA" y la relación de esta con sus clientes.

3.22.BARRERAS DE SALIDA

Emocional: Porque la Papelería "ANITA" es un proyecto de iniciativa propia de la Señora Ana María Bonilla Vázquez, el principal motivo por el que fue creada la papelería es para obtener una solvencia económica.

3.23. MODELO DE CINCO FUERZAS:



3.23.1. RIESGO DE ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES:

Debido a que la zona en la cual se encuentra la papelería esta en vías de desarrollo, y creciendo cada vez más, en cuanto a número de población se refiere es muy factible que vayan incursionando en el mercado cada vez más papelerías y estas pueden llegar a ser más grandes y con mayor poder en el mercado, y que provoquen la salida de las papelerías más pequeñas ya establecidas en esta zona.

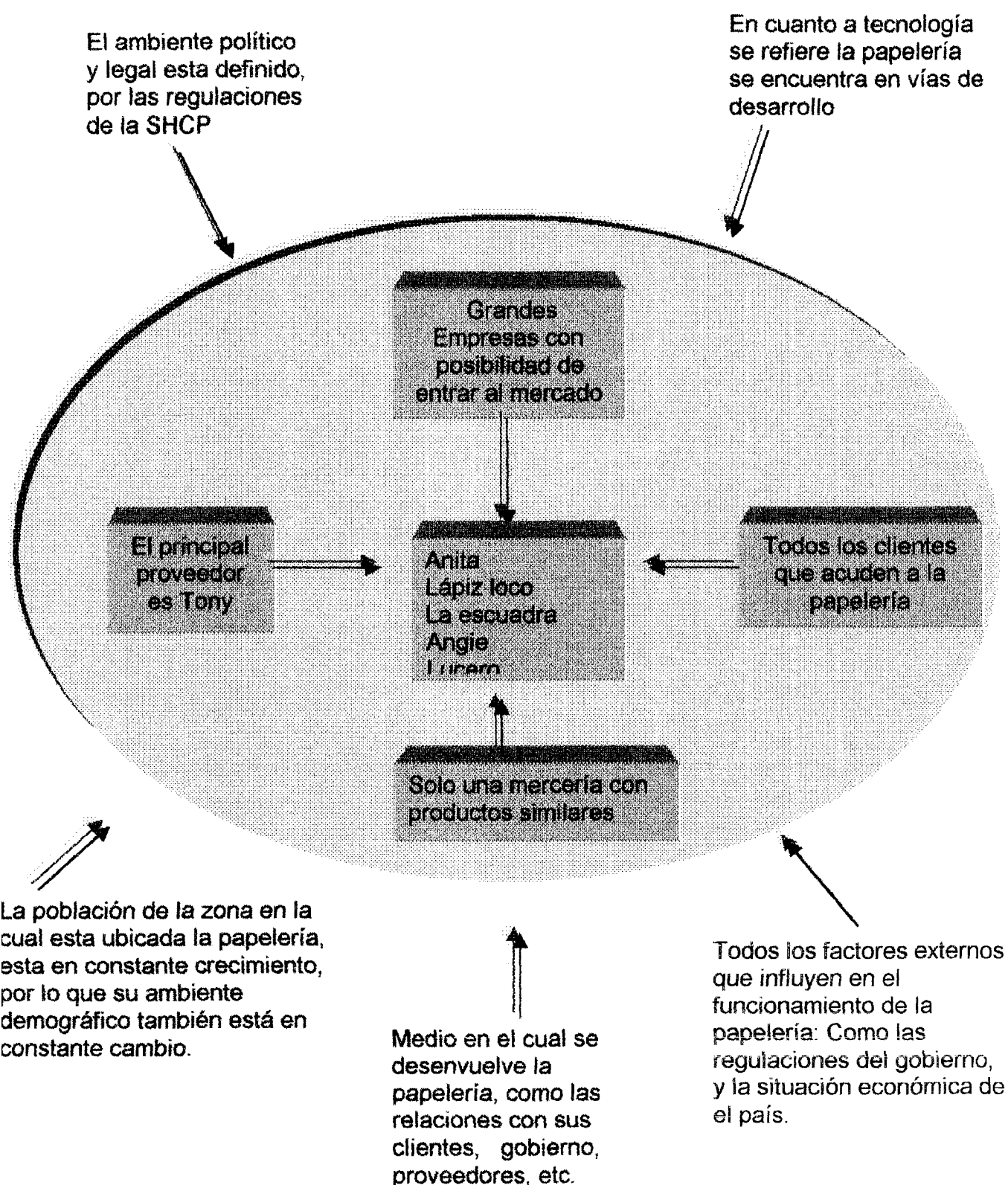
Los siguientes factores son iguales a los mencionados anteriormente en el mapeo sectorial.

Rivalidad entre firmas establecidas = a mercado real

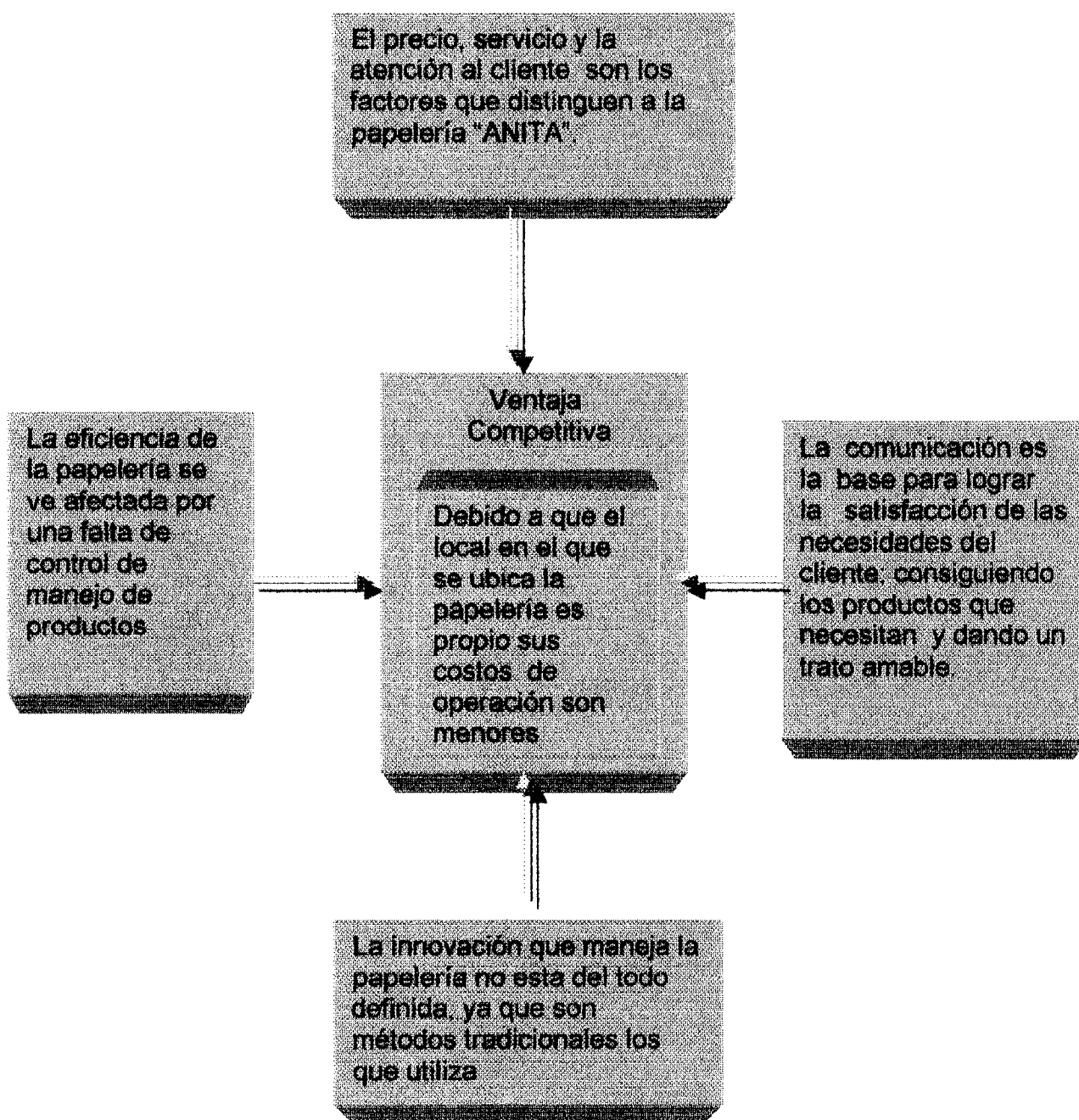
Poder de negociación con los proveedores = a mercado proveedores

Poder de negociación con los compradores = a mercado de compradores

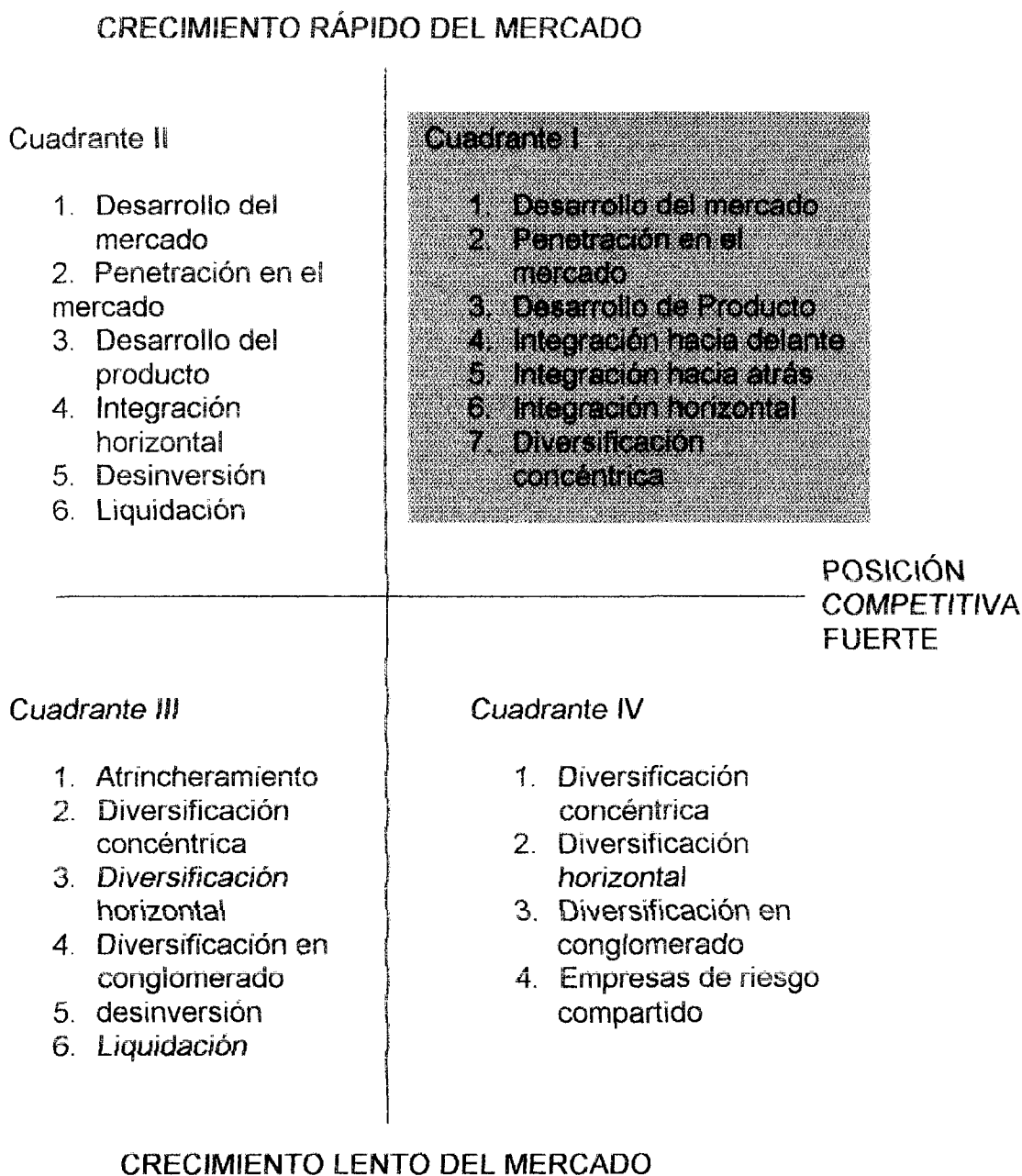
Amenaza de productos sustitutos = a mercado de sustitutos



3.24.BLOQUES GENERICOS DE FORMACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA



3.25.MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

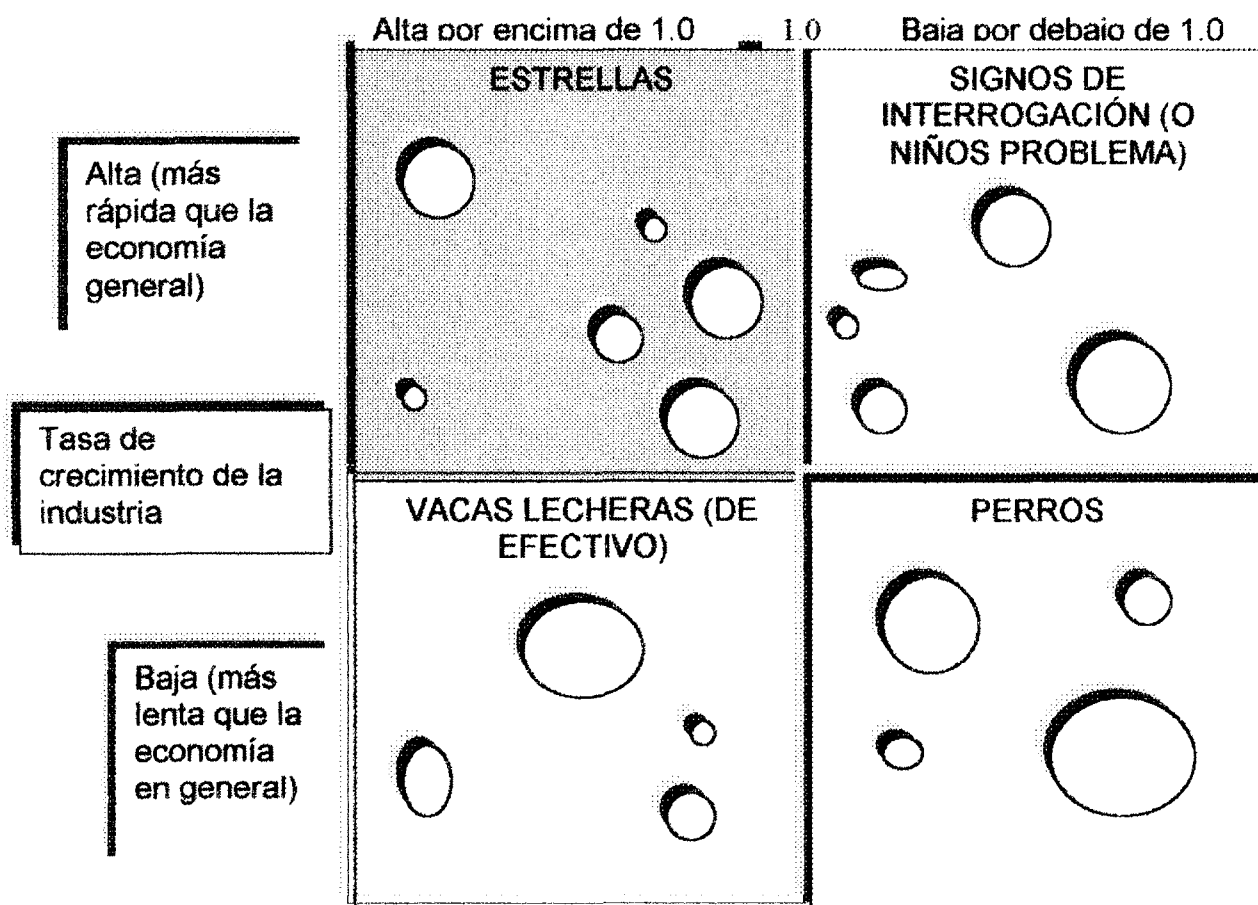


3.25.1.EXPLICACIÓN DEL CUADRANTE DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Gracias a la información obtenida en los diversos cuestionarios, entrevistas métodos de observación, mapeo del sector y barreras del mismo, podemos concluir que la papelería "ANITA" se encuentra ubicada en el primer cuadrante, que es de crecimiento rápido en el mercado y posición competitiva fuerte, acuerdo a la evaluación efectuada a través de la Matriz de la Gran Estrategia, dado que las decisiones establecidas en la Matriz se efectuaran de manera adecuada puesto que la estructura de la papelería se encuentra fuerte y sólida y con ventajas sobre sus competidores, siendo una de las principales la antigüedad con la que cuenta en el mercado.

Concluimos que la posición es fuerte debido a que es una de las papelerías líderes de la zona, que influye en el funcionamiento de las demás papelerías. Consideramos que el crecimiento del mercado es rápido ya que la población esta en un aumento constante aproximado de un 3.1% anual, por lo que debe implementar estrategias, que la hagan abarcar una mayor parte del mercado.

La Papelería mantiene un buen nivel de competencia puesto que el servicio que da es mejor que el de las demás papelerías y las relaciones que maneja son más estrechas con sus clientes. Los precios que ofrece la papelería son mejores que los de sus competidores.

3.26.POSICIÓN DE PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO

3.26.1.EXPLICACIÓN DEL CUADRANTE DE POSICIÓN DE PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO.

La papelería "ANITA" esta ubicada en el cuadrante de estrella, ya que se encuentra en un mercado en desarrollo, además ofrece oportunidades de crecimiento así como mayores beneficios económicos, ya que es una empresa que tiene mucho tiempo en el mercado y que cuenta con un buen posicionamiento dentro de este.

Los beneficios económicos que esta empresa genera, son buenos ya que a la dueña le dan oportunidad de expandirse, mejorar su desempeño y diversificar cada vez más sus productos para así poder satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes.

3.27. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA:

La situación de la papelería "ANITA" en general es buena, aunque tiene ciertas debilidades y amenazas, pero si implementa correctamente estrategias puede mantener su posición en el mercado e incluso aumentarla.

Su principal fortaleza es la antigüedad con que cuenta en el mercado, ya que la dueña de la papelería es muy conocida y mantiene canales de comunicación muy fuertes. Por lo tanto debe aprovechar estas ventajas para generar oportunidades de desarrollo y así aumentar su proporción de mercado.

La competencia dentro del mercado en donde se ubica la papelería es muy reñida ya que las papelerías se encuentran relativamente muy cerca por lo tanto la papelería "ANITA" tiene que trabajar arduamente para mantenerse en el mercado, tiene que estar innovando, mantener precios bajos, comunicación con sus clientes etc.

Hay un riesgo potencial de que entren al mercado nuevos competidores debido a que la zona en la cual se encuentra la papelería esta en vías de desarrollo, y creciendo cada vez más, esta puede ser su principal amenaza ya que estas pueden llegar a ser más grandes y con mayor poder en el mercado, y que provoquen la salida de las papelerías más pequeñas ya establecidas en esta zona y un descuido de la papelería "ANITA" puede originar pérdida del mercado.

La empresa tiene planes a futuro de ampliar su establecimiento, así como aumentar su gama de productos, también adquirir una máquina registradora y una computadora para tener un control de sus mercancías.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIONES GENERALES

Se eligió este proyecto porque hoy en día, el sector de las empresas con giro comercial esta compuesto por microempresas o empresas familiares en su mayoría, y lo que estas necesitan es un impulso y estrategias para crecer y desarrollarse, pues en muchas ocasiones su administración es empírica ya que los dueños no cuentan con los conocimientos necesarios para implementar sistemas administrativos que les ayuden a tener mejores rendimientos y un funcionamiento más eficaz, por ello, este proyecto es aplicado a una microempresa para tratar de asistir a la dueña de este establecimiento y ayudarla a tener un mayor control y más crecimiento de su negocio.

La investigación de mercados que se aplicó fue de mucha utilidad debido a que nos sirvió para definir la situación en la que se encuentra la papelería "ANITA" así como saber cuáles son los factores débiles en los que debe trabajar más, además de identificar las necesidades actuales de sus clientes.

Esta también nos sirvió para poder realizar un análisis estratégico de la empresa, para poder proponer estrategias genéricas que la ayuden a mantenerse en el mercado y también que a mediano plazo logre aumentar su proporción del mismo. Lo que se pretende con estas propuestas es que la papelería en un largo plazo sea líder en la zona.

Es por ello que se sugiere que la empresa lleve a cabo un plan de mercadotecnia donde se especifiquen los cursos de acción necesarios para lograr una mayor penetración en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA:

THOMPSON Arthur Jr. / Strickland A. J. III "Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, Casos y Lecturas." Mc.Graw – Hill. México 1998. Edición especial en español.

CHIAVENATO Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración." Mc. Graw – Hill. 4ª Edición. 1998 México.

FRANKLIN F. Enrique Benjamín. "Auditoría Administrativa". Mc Graw – Hill. México 2001.

MALHOTRA Naresh. "Marketing Research. An applied Orientation". Tercera Edición. 1999. Prentice Hall

DAVID Fred R. "Conceptos de Administración Estratégica". 5ª Edición. Prentice Hall. Hispanoamericana S. A. 1998.

HELLRIEGEL / Jackson / Slocum "Administración un Enfoque Basado en Competencias". 9ª Edición. Thomson. 2002 México.

HILL W. L. Charles / Gareth R. Jones. "Administración estratégica un Enfoque Integrado". 4ª Edición. 1998. Mc. Graw – Hill

KOONTZ Harold / Weihrich Heinz "Administración una Perspectiva Global" 11ª Edición. 1998 México.

ZIKMUND G. William. "Investigación de Mercados" 6ª Edición. 1998. Prentice Hall

Moderno Diccionario de Contabilidad. Tercera Edición, México 2002, Compañía Editorial Impresora y Distribuidora, S. A.

HOFER Charles / SCHENDEL Dan. "Planeación Estratégica Conceptos Analíticos" 1998, Editorial Norma

FUENTES:

INSTITUTO Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI)

CRUZ Calderón Joel, "Clase de Auditoría Administrativa" Otoño 2001

CAVAZOS Arroyo Judith "Asesoría de Tesis" Diciembre 2002

ANEXO 1

ENTREVISTA CON LA DUEÑA

1. ¿ Quiénes son los clientes de la empresa?

Personas mayores, pero principalmente los niños.

2. ¿ Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?

Venta de lápices, cuadernos, gomas, resistoi, láminas, biografías, engargolados, enmicados, copias y artículos diversos (Pinzas para el cabello, esmaltes, maquillajes, regalos, etc...)

3. ¿ Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?

Sí, debido a que esta empresa fue creada por necesidades económicas de la dueña.

4. ¿Cuál es la principal ventaja de la empresa sobre la competencia?

Que esta papelería, a diferencia de las otras, cuenta con maquinas fotocopadoras y un mayor surtido en láminas.

5. ¿ La empresa cuenta con objetivos y metas?

Sí, el cual consiste en ampliar la papelería, así como adquirir una maquina registradora, en un mediano plazo.

6. ¿ Utiliza la empresa métodos de control? ¿ Cuáles?

No, pero tiene planeado en un largo plazo implementar una computadora para ayudar en el manejo y control del funcionamiento del negocio.

7. ¿ Están los mercados eficazmente segmentados?

La percepción de la dueña es que la papelería el lápiz loco es la más fuerte, y en segundo lugar su papelería.

8. ¿ Ha ido aumentando o disminuyendo, la parte del mercado que ocupa la empresa?

Muestra alzas y bajas, pero se mantiene estable dentro del mercado, debido a que ella cuenta con la lealtad de sus clientes.

9. ¿ Cómo maneja la empresa sus ventas?

La dueña de la papelería no maneja un sistema de crédito, más sin embargo, sí un sistema de apartado.

10. ¿ Es buena la calidad del producto y servicio a clientes?

Sí

11. ¿ Tienen los productos y servicios precios accesibles?

Sí, ya que trata de ofrecer mejores precios a comparación de la competencia, teniendo una diferencia aproximada de 50 centavos en productos básicos de papelería como por ejemplo en lapiceros.

12. ¿ Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?

La empresa solo maneja promociones en temporadas altas, por ejemplo en fin de año regala calendarios o botas de dulces, y a principios del ciclo escolar que es cuando surten listas escolares regala lápices, gomas y reglas.

13. ¿ Cuáles son las principales fuerzas de los competidores?

Que los competidores cuentan con una mayor variedad de regalos.

14. ¿ Cuáles son las principales debilidades de los competidores?

Que cuentan con precios mas elevados, la renta del local, pero su principal debilidad es la antigüedad que tiene la papelería "Anita", la cual es de 20 años.

15. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?

La principal estrategia del lápiz loco es la decoración de su establecimiento la cual varia dependiendo de la temporada del año; Y las otras papelerías no cuentan con estrategia alguna.

16. ¿Cómo es probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas y competitivas que afectan el mercado?

Al darse una alza en los precios los competidores reaccionan de forma inmediata aumentando sus precios a diferencia de la papelería "Anita" la cual aumenta sus precios gradualmente con previo aviso a sus clientes.

17. ¿Hasta que punto son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de su compañía?

Lo que más les afecta a los competidores es el alto nivel comunicación que la dueña de la papelería "Anita" tiene con sus clientes.

18. ¿En qué medida están entrando y saliendo en el mercado empresas nuevas y empresas antiguas?

La entrada y salida de empresas se ha visto hasta cierto punto equilibrada ya que conforme se han cerrado algunos establecimientos, han abierto otros.

19. ¿Cómo han cambiado en años recientes las clasificaciones de ventas y utilidades en su empresa? ¿A qué se debe el cambio?

Han incrementado las ventas debido a que la población a aumentado de forma considerable en los últimos años.

20. ¿ Se ha visto en la necesidad de ampliar su gama de productos? ¿ Por qué?

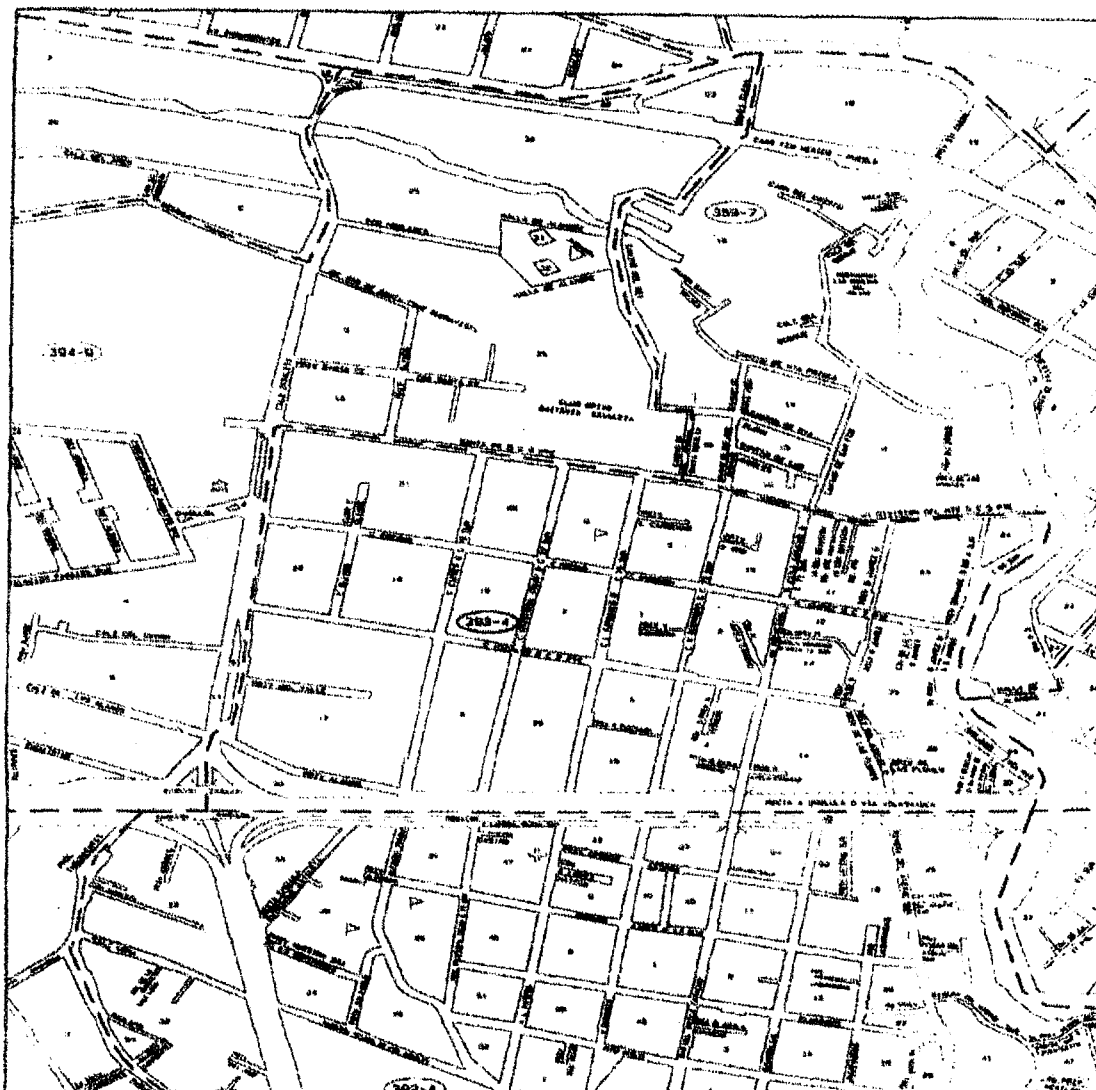
Sí, para poder estar al nivel de la competencia, además de satisfacer las necesidades de sus clientes.

21. ¿ Cómo se visualiza en un futuro?

Como una empresa más grande, con un mejor servicio y consolidada en el mercado.

ANEXO 2

CROQUIS DE LA ZONA DONDE SE UBICA LA PAPELERÍA



PLANINGU
 INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES
 DEMOGRÁFICAS Y ECONÓMICAS

DIRECCIÓN NACIONAL GENERAL


 DE Censos, Cuentas de Población
 y Muestreo

PLANO DE AGUAS VERANAS

Escala: 1:50,000
 Fuente: Datos de la Oficina de Estadística
 Año: 1960

N

1:50,000

0 50 100 150 200 250 300 350 400 450 500 550 600 650 700 750 800 850 900 950 1000

LEYENDA DE LOS SÍMBOLOS EMPLEADOS EN EL PLANO

SÍMBOLOS

Carretera principal
 Carretera secundaria
 Camino de herradura
 Camino de herradura

Finca
 Finca
 Finca
 Finca
 Finca
 Finca
 Finca
 Finca
 Finca
 Finca

Finca

Finca

Finca

Finca

Finca

Finca

Finca

Finca

Finca

Finca

Finca

Finca

Finca

Finca

Finca

Finca

Finca

Finca

Finca

Finca

ANEXO 3

CENSO GENERAL DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 1990

INEGI SISTEMA PARA LA CONSULTA DE INFORMACION CENSAL (SCINCE 95)

REGISTRO POR MUNICIPIO DE LA UNIDAD GEOGRAFICA L1140001
SUBUNIDAD REPORTADA : 393-4

IND.	CONCEPTO	VALOR
P01	Población total (1990)	1,939.00
P02	Población masculina (1990)	982.00
P03	Población femenina (1990)	1,013.00
P04	Índice de masculinidad (1990)	96.90
P05	Edad mediana (1990)	18.00
P06	Relación de dependencia demográfica (1990)	71.00
P07	Relación niños-mujer (1990)	44.30
P08	Pob de 5 años y más (1990)	1,744.00
P09	Pob de 5 años y más masc (1990)	878.00
P10	Pob de 5 años y más fem (1990)	869.00
P11	Pob de 6 años y más (1990)	1,713.00
P12	Pob de 6 años y más masc (1990)	850.00
P13	Pob de 6 años y más fem (1990)	863.00
P14	Pob de 12 años y más (1990)	1,378.00
P15	Pob de 12 años y más masc (1990)	673.00
P16	Pob de 12 años y más fem (1990)	702.00
P17	Pob de 15 años y más (1990)	1,217.00
P18	Pob de 15 años y más masc (1990)	602.00
P19	Pob de 15 años y más fem (1990)	615.00
P20	Pob de 16 años y más (1990)	1,163.00
P21	Pob de 16 años y más masc (1990)	579.00
P22	Pob de 16 años y más fem (1990)	585.00
P23	Pob de 18 años y más (1990)	1,048.00
P24	Pob de 18 años y más masc (1990)	510.00
P25	Pob de 18 años y más fem (1990)	538.00
P26	Pob de 20 años y más (1990)	594.00
P27	Pob de 20 años y más masc (1990)	273.00
P28	Pob de 20 años y más fem (1990)	311.00
P29	Pob de 40 años y más (1990)	80.00
P30	Pob de 45 años y más (1990)	50.00
P31	Pob de 0 a 4 años (1990)	231.00
P32	Pob de 0 a 4 años masc (1990)	107.00
P33	Pob de 0 a 4 años fem (1990)	124.00
P34	Pob de 0 a 14 años (1990)	776.00
P35	Pob de 0 a 14 años masc (1990)	380.00
P36	Pob de 0 a 14 años fem (1990)	396.00
P37	Pob de 6 a 14 años (1990)	496.00
P38	Pob de 6 a 14 años masc (1990)	248.00
P39	Pob de 6 a 14 años fem (1990)	248.00
P40	Pob de 15 a 49 años fem (1990)	321.00
P41	Pob de 15 a 64 años (1990)	1,167.00
P42	Pob de 15 a 64 años masc (1990)	579.00
P43	Pob de 15 a 64 años fem (1990)	588.00
P44	Pob de 6 a 14 años que sabe leer y escribir (1990)	458.00
P45	Pob de 6 a 14 años que sabe leer y escribir masc (1990)	233.00
P46	Pob de 6 a 14 años que sabe leer y escribir fem (1990)	225.00
P47	Pob de 15 años y más alfabeta (1990)	1,118.00
P48	Pob de 15 años y más alfabeta masc (1990)	573.00
P49	Pob de 15 años y más alfabeta fem (1990)	545.00
P50	Total de viviendas habitadas (1990)	373.00
P51	Viviendas particulares habitadas (1990)	371.00
P52	Porcentaje de ocupantes en viv part (1990)	5.30
P53	Viv part con drenaje conectado a la red pública (1990)	374.00
P54	Viv part con drenaje conectado a la fosa séptica (1990)	26.00
P55	Viv part que disponen de energía eléctrica (1990)	358.00
P56	Viv part con agua entubada en la viv (1990)	154.00
P57	Viv part con agua entubada en el predio (1990)	69.00
P58	Viv part con agua entubada de llave páb o hidrante (1990)	*

ANEXO 4

CENSO GENERAL DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2000

XII CENSO GENERAL DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2000

Unidad Geográfica: Localidad urbana 211140001 Heroica Puebla de Zaragoza

Grupo de Datos: CGPV2000

Subunidad Reportada: 383-4

Indicador	Nombre	Valor
Z1	Población total	2 879
Z2	Población masculina	1 408
Z3	Población femenina	1 471
Z4	Población de 0 a 4 años	306
Z5	Población masculina de 0 a 4 años	161
Z6	Población femenina de 0 a 4 años	145
Z7	Población de 0 a 14 años	869
Z8	Población masculina de 0 a 14 años	439
Z9	Población femenina de 0 a 14 años	430
Z10	Población de 5 años y más	2 487
Z11	Población masculina de 5 años y más	1 204
Z12	Población femenina de 5 años y más	1 283
Z13	Población de 6 años y más	2 424
Z14	Población masculina de 6 años y más	1 178
Z15	Población femenina de 6 años y más	1 246
Z16	Población de 6 a 14 años	500
Z17	Población masculina de 6 a 14 años	252
Z18	Población femenina de 6 a 14 años	248
Z19	Población de 12 años y más	2 085
Z20	Población masculina de 12 años y más	1 001
Z21	Población femenina de 12 años y más	1 084
Z22	Población de 15 años y más	1 924
Z23	Población masculina de 15 años y más	926
Z24	Población femenina de 15 años y más	998
Z25	Población femenina de 15 a 49 años	834
Z26	Población de 15 a 64 años	1 829
Z27	Población masculina de 15 a 64 años	880
Z28	Población femenina de 15 a 64 años	940
Z29	Población de 15 a 19 años	332
Z30	Población masculina de 15 a 19 años	155
Z31	Población femenina de 15 a 19 años	177
Z32	Población de 18 años y más	1 727
Z33	Población masculina de 18 años y más	831
Z34	Población femenina de 18 años y más	896
Z35	Población de 20 años y más	1 592
Z36	Población masculina de 20 años y más	771
Z37	Población femenina de 20 años y más	821
Z38	Población de 20 a 24 años	308
Z39	Población masculina de 20 a 24 años	149
Z40	Población femenina de 20 a 24 años	159
Z41	Población femenina de 50 años y más	164
Z42	Población de 60 años y más	141