

## **INTRODUCCIÓN**

El plan de negocios es una herramienta de comunicación, que permite enunciar en forma clara y precisa la visión del empresario, las oportunidades existentes en el entorno, los objetivos y las estrategias planteadas, los procesos para el desarrollo de las actividades programadas, los resultados económicos y financieros esperados y las expectativas de crecimiento de la empresa. Esta herramienta es muy útil tanto para nuevas empresas, como para empresas ya existentes que desean incorporar a su actividad nuevos negocios.

El “plan de negocios” es indispensable para las empresas en general de pequeñas, medianas y grandes inversiones, un “plan de negocio” es la herramienta más poderosa que puede utilizar una empresa operando en la actual economía de mercado global.

El Plan de Negocio es un documento estratégico con dos funciones fundamentales:

1. Determinar la viabilidad económica financiera del proyecto empresarial.
2. Va a suponer la primera imagen de la empresa ante terceras personas.

La calidad del plan de negocio determinará el éxito o fracaso de toda solicitud de financiamiento. Y lo que no es menos importante: la calidad de su planificación determinará el éxito o fracaso de su negocio. Por ello en este tema se considera importante conocer el concepto y el contenido de un plan de negocio; además de otros conceptos que permitirán profundizar con mayor claridad la definición.

### **1.1 Plan de negocio**

"El Plan de Negocios es un documento donde usted como emprendedor detalla información relacionada con su empresa. Es el "mapa" en la creación de la empresa, usted mismo dibuja y desarrolla su idea de negocio para que lo ayude a no perderse y a llevar a buen puerto su proyecto".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Pereyra Ricardo, Pardo Marco, Flores Sandra. "Creceer", Edebol, Primera edición. Pág. 25.

"Un plan de negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa, al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente dónde queremos ir, dónde nos encontramos y cuánto nos falta para llegar a la meta fijada".<sup>2</sup>

"El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación, describe los aspectos operacionales y financieros de una empresa, determina anticipadamente dónde se quiere llegar, dónde se encuentra y cuánto falta para llegar a la meta fijada, y sirve para guiar un negocio"<sup>3</sup>

Según estas definiciones:

*"Un Plan de Negocios (Business Plan) es un documento de referencia que en forma ordenada y sistemática, describe el negocio, la situación del mercado, las estrategias de implementación, políticas, objetivos y acciones que la empresa desarrollará en el futuro".*

## 1.2 Características que tiene un buen plan de negocio <sup>4</sup>

Un buen Plan de Negocio debe tratar de contener las siguientes cinco características:

➤ **Eficaz:**

Debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer.

➤ **Estructurado:**

Debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguida fácilmente.

➤ **Comprensible:**

Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión.

---

<sup>2</sup> [www.mercadeo.com/03\\_bussplan.html](http://www.mercadeo.com/03_bussplan.html) (Revisado el 15/04/10)

<sup>3</sup> Weinberger Villarán Karen, " Plan de negocios", Primera edición, Pág. 33

<sup>4</sup> Pereyra Ricardo, Pardo Marco, Flores Sandra, Ob. Cit., Pág. 27.

➤ **Breve:**

No debe superar, en conjunto, las 30 páginas.

➤ **Cómodo:**

Debe ser fácil de leer, el tamaño de la letra debe ser igual a los 12 puntos, el interlineado 1.5 puntos, y los márgenes iguales o superiores a los 2.5 cm.

### 1.3 Estructura de un plan de negocio <sup>5</sup>

Existen diferentes estructuras y formas de elaborar un plan de negocio. A continuación se expondrá, un modelo referente sobre el contenido que debe tener un plan de negocio.

#### **Presentación**

La portada forma en el lector una impresión instantánea de la empresa, de manera que debe lucir profesional. Debe indicar el nombre de la empresa y llevar un logo, si lo tiene.

#### **1) Resumen Ejecutivo**

Aunque el resumen es la primera sección del proyecto, probablemente debe ser lo último que se escriba y no debe superar las 2 páginas de extensión. Describe brevemente el negocio y destaca su propósito, explica por qué el dueño es la persona ideal para lograrlo. Además enfatiza las fortalezas del negocio y las razones por las que se merece apoyo. Indica la facturación y rentabilidad esperada, y la cantidad de dinero que se necesita conseguir.

Quienes evalúan el negocio probablemente son personas muy ocupadas. Por ello, el resumen tiene una función esencial: captar la atención de los posibles inversionistas e interesarlos lo suficiente como para que continúen leyendo.

---

<sup>5</sup> <http://pasionporemprender.blogspot.com/2008/06/estructura-de-un-plan-de-negocio.html> (Revisado el 15/04/10)

## 2) La empresa

Esta sección describe brevemente el propósito y las metas de la empresa. También, describe la estructura legal que se adopta (S.A., SRL. unipersonal) y señala toda característica destacada, tal como productos únicos o con características especiales, o puntos con certificación ISO 9000.

## 3) El producto o servicio

Describe los artículos, productos o servicios que incluye el negocio, en un lenguaje comprensible para cualquier lector. Este punto es importante ya que, a modo de ejemplo, muchas empresas de software se basan en aspectos muy técnicos y, de no trasladarlos a un lenguaje comprensible, probablemente no se termine entendiendo a qué apuntan por más que el producto o servicio sea excelente. Además, un lector que desee obtener información más detallada sobre los aspectos técnicos de su producto, lo solicitará. Alternativamente, incluya dicha información técnica en un anexo.

Se explica las razones por las cuáles los clientes desearán adquirir el producto o servicio. ¿Qué necesidades satisfacen esos productos o servicios? Se describe no sólo las características, sino también los beneficios que ellos reportan (Ej.: facilidad de uso, comodidad, seguridad, economía, flexibilidad, gusto, etc.).

## 4) El mercado

Define cuidadosamente a quiénes percibe como sus clientes o nichos de mercado. Describe brevemente la investigación de mercado que se realizó e incluye información resumida en tablas o gráficos. Los anexos pueden incluir información de respaldo más detallado.

*Demuestra la existencia de un mercado* y el tamaño global de ese mercado, incluye la estimación y con fundamento la posible demanda por el producto o servicio en el corto y largo plazo.

Explica al lector la magnitud de la competencia. ¿Existe competencia? ¿Cuántos competidores tendrán? ¿Es posible que ese número aumente en el futuro?, ¿por qué el producto contará con mayor preferencia que el de los competidores? ¿Cuál es la característica única del producto? ¿Existen barreras de acceso a este mercado específico? Y en tal caso ¿Cuáles son esas barreras y cómo las superará?

## 5) El Plan de Marketing

El propósito del negocio ya descrito en el punto 2 debe ahora traducirse a los objetivos y metas de marketing que respaldarán su logro. Los objetivos deben ser cuantificables y medibles, como también constituir un desafío y ser alcanzables. Ejemplos típicos de objetivos son: rentabilidad, aumento de las ventas, diversificación e incremento de la participación de mercado.

El plan de Marketing para lograr estos objetivos describirse usando las cuatro "p" (Producto, plaza, precio y promoción)

- **Producto:** Ya descrito el mismo. Ahora, se formula planes para el desarrollo futuro. ¿Agregará productos adicionales a medida que comience a ganar dinero? ¿Realizará una prueba piloto inicial para probar la aceptación del producto en el mercado?
- **Plaza (lugar):** Hace referencia a la ubicación del negocio y la forma en que se distribuye el producto a los clientes. ¿Cómo venderá el producto o servicio a los clientes: directamente o a través de distribuidores o agentes? ¿Cómo transportará el producto hasta los puntos de venta? Si son los clientes quienes acudirán al negocio, ¿Está el negocio convenientemente ubicado?
- **Precio:** El precio cubre todos los costos y además genera utilidad. Describe el método de fijación de precios del producto a la venta. Justifica la decisión de inclinarse por una estrategia de diferenciación, donde la calidad y el servicio son más importantes que el precio, o bien, de

liderazgo en costos, donde el precio se fija teniendo al mercado como referencia principal.

- **Promoción:** Describe la estrategia promocional: Es decir las estrategias de cómo informar e ingresar en el mercado. Menciona las formas de persuadir al cliente, por ejemplo, por medio de publicidad, correo directo, volantes entregados puerta a puerta, etc.

## 6) Gestión y organización

Realiza el *plan de recursos humanos*. Refleja el organigrama de la empresa con todos sus departamentos e indica el personal que necesitará contratar año tras año, fundamentando la evolución y contratación del mismo. ¿Cuáles son sus necesidades de desarrollo profesional? Menciona la importancia de demostrar que se tiene la capacidad de manejar el negocio. Describe a las personas involucradas en el negocio y habilidades que aportarán a él. Éstas pueden incluir habilidades técnicas (tales como experiencia en ventas), actitudes personales (entusiasmo o capacidad de trabajar bajo presión), educación y capacitación especializada. Generalmente incluye las hojas de vida del personal clave en los anexos.

Si es pertinente describe el proceso de producción, también destaca toda ventaja competitiva.

- **Proceso de producción**

Incluye los siguientes aspectos:

- La ubicación: Describe el lugar exacto donde funcionará la empresa, la ubicación de la planta es definida previo a un análisis manteniendo la primicia de obtener mayores utilidades para la empresa.
- Los proveedores: Hace referencia a los proveedores de la materia prima, insumos, maquinarias, herramientas, y de otros requerimientos que la empresa necesita para su funcionamiento.

- **Materia prima e insumos:** Describe la principal materia prima para su producción y los insumos que son indispensables para desarrollar sus actividades.
- **Tecnología:** Describe las características específicas de las maquinarias y herramientas en general que la empresa hará uso en el proceso productivo de sus diferentes departamentos para una mayor productividad.
- **La cadena de suministros:** La cadena de suministros se refiere al hecho que la empresa es una organización, donde cada sección o departamento o unidad produce algo, bienes o servicios, que a su vez se convierten en insumos para la actividad que se organiza en otra unidad, departamento o sección. Así, la gestión de la cadena de suministros se refiere a la eficiencia con que la estructura organizativa lleva adelante las tareas de producción.
- **Diseño del espacio de trabajo:** Un empleado trabaja en una estación de trabajo y no en una planta. Por lo tanto la suma de estaciones de trabajo bien diseñadas resulta en una planta productiva. Por esta razón, la mayoría de los métodos de ingeniería se desempeñan en relación a estaciones de trabajo. Una estación de trabajo ideal minimiza las intraoperaciones a través del análisis detallado y de especificaciones exactas.
- **Manual de funciones:** Descripción de las funciones generales que corresponden a cada empleo y la determinación de los requisitos para su ejercicio.

## **7) Proyecciones Financieras**

Los dos requisitos financieros clave, son generar utilidades y generar una caja suficiente para poder afrontar los pagos a proveedores, personal y otros, a medida que se hacen exigibles (capital de trabajo). El objetivo de esta sección del plan es demostrar que el negocio puede cumplir ambos requisitos. Generalmente, esta

proyección se realiza a 5 años, detallando, únicamente para el primer año, la evolución mensual.

Esta sección incluye una proyección de *flujo de caja (cashflow)*, una cuenta de *utilidades y pérdidas* (estado de resultados proyectado), un *balance proyectado* y además se recomienda incluir un análisis del *punto crítico*.

- Proyección de flujo de caja: Describe las posibles demoras en recibir ingresos y efectuar pagos, es un indicador indispensable para tomar previsiones en las actividades futuras de la empresa.
- Estado de resultado proyectado: El volumen de venta y facturación se deriva de la
- Punto crítico o de equilibrio: El nivel de ventas en el cual ya comienza a superar sus costos se conoce como punto crítico. Una vez superado ese nivel, se empieza a obtener utilidades. En este caso, una vez calculado el precio y los costos, indica el punto crítico esperado y el margen de seguridad (margen existente entre las ventas actuales y el punto de equilibrio, por sobre el cual se puede mover obteniendo utilidades)
- Sensibilidad: Los análisis de sensibilidad se centran en preguntas del tipo ¿Cuál será el efecto de, por ejemplo, una caída del 10% en las ventas o un aumento del 20% en el precio de las materias primas? Considerar brevemente este tipo de preguntas y los riesgos de una caída de ventas o alza de precios puede ayudar a la persona evaluar su Plan de negocio.

## 8) Necesidades financieras

Describe cuánto dinero u otros activos se invertirán en el negocio. Entregue detalles respecto a la cantidad que pretende conseguir de otras fuentes y explica si dicha cantidad adoptará la modalidad de línea de crédito, emisión accionaria, o una combinación de ambas. Incluye la estrategia de salida.



## **9) Anexos**

Limita el material adicional al mínimo. Además de los ítems mencionados anteriormente puede incluir:

- Fotografías.
- Cotizaciones.
- Información legal.
- Copia de su cuestionario de investigación de mercado.

## INTRODUCCIÓN

"El entorno empresarial" es un elemento imprescindible que debe conocer la empresa, le permite conocer los actores y las fuerzas externas que afectan directa o indirectamente a la capacidad productiva de la empresa, son factores controlables e incontrolables que deben ser considerados por la empresa para una eficiente planificación, el mismo permite afrontar con mayor probabilidad de éxito en el logro de sus objetivos.

En este tema se define el entorno empresarial, los actores y las fuerzas externas que influyen en la empresa y otros aspectos que permitirán comprender mejor lo que es el entorno empresarial.

### 2.1 Entorno empresarial

"Actores y fuerzas externas que afectan la capacidad de la firma para desarrollar y mantener transacciones y relaciones de éxito con sus clientes meta".<sup>6</sup>

"Actores y fuerzas externos al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para crear y mantener transacciones provechosas con sus clientes meta".<sup>7</sup>

"Agentes o factores que influyen directa e indirectamente en la dirección de mercadotecnia en su capacidad para establecer relaciones duraderas y excelentes con sus mercados meta".<sup>8</sup>

Según estas definiciones:

*"El Entorno empresarial está conformado por aquellos actores y fuerzas externas que influyen de manera directa e indirecta en la consecución de los objetivos de una empresa"*

---

<sup>6</sup> Kotler Philip. "Dirección de Mercadotecnia", Pearson Educación, Séptima edición, Pág. 144.

<sup>7</sup> Armstrong, Gary - Kotler Philip. "Fundamentos de Marketing", Pearson Educación, Sexta edición, Pág. 118.

<sup>8</sup> [www.monografias.com/entorno](http://www.monografias.com/entorno) (Revisado el 14/04/10)

El Entorno empresarial está compuesto por el *Macroentorno* y el *Microentorno*.

## 2.2 Macroentorno

El Macroentorno forma parte del entorno externo de una empresa, son factores no controlables, pero sin embargo ejerce influencia sobre ella.

Se define como:

"Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales".<sup>9</sup>

"Fuerzas sociales importantes que afectan a todos los actores del microambiente de la empresa: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales".<sup>10</sup>

"Fuerzas mayores de la sociedad que generalmente representan oportunidades o amenazas a la dirección de mercadotecnia".<sup>11</sup>

Según estas definiciones:

*"El macroentorno conformado por las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales, son factores no controlables que influyen en la gestión y dirección de la empresa"*.

### 2.2.1 Entorno económico

"Factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores".<sup>12</sup>

*"El Entorno económico está compuesto por aquellos factores que influyen en el nivel de ingresos, el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los clientes"*.

---

<sup>9</sup> Armstrong Gary - Kotler Philip. Ob. Cit., Pág. 118.

<sup>10</sup> Kotler Philip. Ob. Cit., Pág. 144.

<sup>11</sup> [www.monografias.com/entorno](http://www.monografias.com/entorno) (Revisado el 15/04/10)

<sup>12</sup> Armstrong, Gary - Kotler Philip. Ob. Cit., Pág. 131

El Entorno económico es analizado por indicadores económicos, se tiene entre ellos al Producto Interno Bruto, la Renta Per cápita, la Balanza de Pagos, las Remesas, la Inflación y el Tipo de cambio, entre otros.

### **2.2.1.1 Producto Interno Bruto**

"El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país en un determinado periodo de tiempo (normalmente es un trimestre o un año)".<sup>13</sup>

### **2.2.1.2 Renta per cápita**

"La Renta Per cápita o PIB Per cápita es la relación que hay entre el PIB (producto interno bruto) de un país y su cantidad de habitantes. Para conseguirlo, hay que dividir el PIB de un país por la población de éste".<sup>14</sup>

### **2.2.1.3 Balanza de Pagos**

"La Balanza de pagos es un documento contable en el que se registran las operaciones comerciales, de servicios y de movimientos de capitales llevadas a cabo por los residentes en un país con el resto del mundo durante un período de tiempo determinado, normalmente un año. Es el registro de las transacciones de los residentes de un país con el resto del mundo".<sup>15</sup>

### **2.2.1.4 Remesas**

"Cantidades de dinero enviadas por emigrantes a sus países de origen, desde el país en el cual se encuentren".<sup>16</sup>

### **2.2.1.5 Inflación**

---

<sup>13</sup> Dornbusch Rdiger, Fischer Stanley. "Macroeconomía" Sexta edición. Pág.31

<sup>14</sup> es.wikipedia.org/rentapercapita (Revisado el 15/04/10)

<sup>15</sup> Dornbusch Rdiger, Fischer Stanley. Ob. Cit. Pág.167

<sup>16</sup> es.wikipedia.org/remesas (Revisado el 15/04/10)

"La Inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se entiende también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular".<sup>17</sup>

#### **2.2.1.6 Tipo de cambio**

"El Tipo o tasa de cambio expresa el valor de una divisa o moneda extranjera expresada en unidades de moneda nacional".<sup>18</sup>

#### **2.2.2 Entorno político-legal**

"Leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan".<sup>19</sup>

*"Conjunto de leyes, políticas de gobierno, grupos de presión que influyen en las actividades de una sociedad en su conjunto".*

##### **2.2.2.1 Legislación**

"Precepto establecido por la autoridad competente, en el que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia, y para el bien de los gobernados. Su incumplimiento trae aparejada una sanción".<sup>20</sup>

##### **2.2.2.2 Política gubernamental**

"Política gubernamental es el conjunto de acciones que un gobierno emprende para resolver las necesidades de la población. Puede ser denominada también como política pública".<sup>21</sup>

##### **2.2.2.3 Grupos de presión**

---

<sup>17</sup> Cuadrado Juan, "Política Económica", Segunda edición, Pág.183

<sup>18</sup> *Ibidem*, Pág. 183

<sup>19</sup> Armstrong, Gary - Kotler Philip. Ob. Cit., Pág. 138

<sup>20</sup> Cuadrado Juan, Ob. Cit., Pág. 189

<sup>21</sup> [es.wikipedia.org/legislación](http://es.wikipedia.org/legislación) (Revisado el 10/04/10)

"Un grupo de presión es una organización social con un objetivo o intereses propios de los integrantes de ésta, cuya obtención implica influir en las decisiones de las masas para colocar éstas a su favor".<sup>22</sup>

### **2.2.3 Entorno socio-cultural**

"Instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones y comportamientos básicos de una sociedad".<sup>23</sup>

*"Es el conjunto de actividades, tradiciones, normas, costumbres y otros propios de una sociedad".*

El Entorno socio-cultural compuesto por aquellos factores sociales y culturales que presenta el mercado de una empresa son:

#### **2.2.3.1 Cultura**

"Valores, creencias, costumbres y gustos que un grupo de personas valora".<sup>24</sup>

#### **2.2.3.2 Subcultura**

"Grupo dentro de una sociedad cuyos miembros comparten una serie distintiva de creencias, características o experiencias comunes".<sup>25</sup>

#### **2.2.3.3 Valor**

"Creencias profundamente arraigadas de una sociedad sobre lo que está bien y mal para proceder".<sup>26</sup>

#### **2.2.3.4 Normas**

---

<sup>22</sup> es.wikipedia.org/grupodepresion (Revisado el 10/04/10)

<sup>23</sup> Armstrong, Gary - Kotler Philip. Ob. Cit., Pág. 141

<sup>24</sup> Solomon Michael - Stuart Elnora, "Marketing", Pearson Education, Segunda edición, Pág. 164

<sup>25</sup> Ibidem, Pág. 164

<sup>26</sup> Ibidem, Pág. 95

"Reglas específicas que dictan lo que está bien o mal, lo que es aceptable o inaceptable".<sup>27</sup>

### **2.2.3.5 Costumbre**

"Norma heredada del pasado que controla los comportamientos básicos".<sup>28</sup>

### **2.2.4 Entorno demográfico**

"El estudio de las poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos".<sup>29</sup>

Entonces se puede concluir que:

*"El Entorno demográfico está compuesto por aquellos fenómenos o características demográficas que presenta la población de un mercado determinado"*.

El Entorno demográfico son variables que presenta el mercado de una empresa. Entre ellos:

#### **2.2.4.1 Crecimiento demográfico**

"Es el cambio en la población en un cierto plazo, y puede ser cuantificado como el cambio en el número de individuos en una población usando "tiempo por unidad" para su medición".<sup>30</sup>

### **2.2.5 Entorno natural**

"Recursos naturales que las empresas requieren como insumos o que son afectadas por las actividades de marketing".<sup>31</sup>

*"El Entorno natural está compuesto por aquellos factores naturales que influyen en las actividades de la empresa, tales como el medio ambiente, el clima y los recursos naturales"*.

### **2.2.6 Entorno tecnológico**

---

<sup>27</sup> Solomon Michael - Stuart Elnora, Ob. Cit., Pág. 96

<sup>28</sup> Ibidem, Pág. 96

<sup>29</sup> Armstrong, Gary - Kotler Philip, Ob. Cit., Pág. 122.

<sup>30</sup> es.wikipedia.org/crecimiento demográfico (Revisado el 10/04/10)

<sup>31</sup> Armstrong, Gary - Kotler Philip, Ob. Cit., Pág. 135

"Fuerzas que crean nuevas tecnologías y que a su vez crean productos y oportunidades de mercados nuevos".<sup>32</sup>

*"El Entorno tecnológico son fuerzas que evolucionan constantemente en el mercado, tales como la Tecnología, las Tecnologías de información y comunicación y los equipos"*.

### **2.2.6.1 Tecnología**

"Tecnología es el conjunto de habilidades que permiten construir objetos y máquinas para adaptar el medio y satisfacer nuestras necesidades".<sup>33</sup>

### **2.2.6.2 Tecnologías de información y comunicación**

"Conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario".

### **2.2.6.3 Equipos**

"Colección de utensilios, instrumentos y aparatos especiales para un fin determinado".<sup>34</sup>

## **2.3 Microentorno**

El microentorno o entorno más próximo de la empresa son factores o fuerzas externas a la organización, pero éstos son controlables a través de estrategias propias de la empresa.

"Actores del ambiente inmediato de la empresa que afectan su habilidad para servir a sus mercados: la empresa, los proveedores, los intermediarios de mercado, clientes, competidores y públicos".<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Armstrong, Gary Kotler Philip. Ob. Cit., Pág. 137

<sup>33</sup> es.wikipedia.org/tecnología (Revisado el 10/04/10)

<sup>34</sup> es.wikipedia.org/equipo (Revisado el 10/05/10)

<sup>35</sup> Kotler Philip. Ob. Cit., Pág. 144.



"Fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes como: la empresa, proveedores, empresas de canal de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos".<sup>36</sup>

"Factores que tienen una relación cercana con la empresa e influyen directamente en la dirección para lograr relaciones duraderas con los clientes".<sup>37</sup>

Según estas definiciones:

*"El Microentorno está compuesto por aquellos actores o fuerzas del entorno más cercano a la empresa, tienen influencia directa en sus actividades, pero los mismos son controlables a través de estrategias propias de la organización"*

El Microentorno está compuesto por los siguientes actores de mercado:

### **2.3.1 Empresa**

"Es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio".<sup>38</sup>

### **2.3.2 Proveedores**

"Son empresas o individuos que proporcionan los recursos requeridos por una compañía y sus competidores para producir bienes y servicios".<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Armstrong, Gary - Kotler Philip. Ob. Cit., Pág. 118

<sup>37</sup> [www.monografias.com/entorno](http://www.monografias.com/entorno) (Revisado el 15/04/10)

<sup>38</sup> [www.promonegocios.net/definiciondeempresa](http://www.promonegocios.net/definiciondeempresa) (Revisado el 25/04/10)

<sup>39</sup> Kotler Philip. Ob. Cit., Pág. 145

### 2.3.3 Intermediarios de marketing

"Son firmas que auxilian a la empresa en la promoción, venta y distribución de sus mercancías a los compradores finales".<sup>40</sup>

### 2.3.4 Clientes

"Son personas que a través de un proceso de intercambio esperan recibir un producto o un servicio para satisfacer integralmente sus necesidades o deseos".<sup>41</sup>

### 2.3.5 Competidores

"Los competidores son aquellas empresas que satisfacen una misma necesidad de los consumidores".<sup>42</sup>

## 2.4 El modelo de las 5 fuerzas de porter<sup>43</sup>

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

### 1) Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

---

<sup>40</sup> Kotler Philip. Ob. Cit., Pág. 146

<sup>41</sup> Prieto Herrera Jorge Eliecer, "La Gestión Estratégica Organizacional", Primera Edición, Pág. 17

<sup>42</sup> Kotler Philip-Koller Kevin, "Dirección estratégica", Pearson educación, Duodécima edición, Pág. 346

<sup>43</sup> [www.dequate.com/infocentros/gerencia/.../mk16.htm](http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/.../mk16.htm) (Revisado el 25/04/10)

## **2) La rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

## **3) Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la industria, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

## **4) Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

## **5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

## 2.5 Barreras de entrada <sup>44</sup>

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la empresa una ventaja competitiva:

### 1) Economía de la Escala

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

### 2) Diferenciación del producto

Asume que si la empresa diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival.

### 3) Inversiones de capital

Considera que si la empresa tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

### 4) Desventaja en Costos independiente de la Escala

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar esta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para

---

<sup>44</sup> [www.deguate.com/infocentros/gerencia/.../mk16.htm](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/.../mk16.htm) (Revisado el 25/04/10)

evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

### **5) Acceso a los canales de distribución**

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

### **6) Política Gubernamental**

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

## INTRODUCCIÓN

El marketing es indispensable para lograr el éxito de una empresa, sus actividades se enfocan exclusivamente en el cliente, buscando satisfacer sus necesidades y deseos para obtener utilidades que permitan crecer a la empresa.

El marketing es un área extenso, por lo tanto en este tema se explican únicamente aquellos puntos que se consideran necesarios para el diseño de este trabajo.

### 3.1 Marketing

"Es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades".<sup>46</sup>

"El proceso de planificación, ejecución, fijación de precios, promoción, y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales".<sup>47</sup>

"Proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción, y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones".<sup>48</sup>

Según estas definiciones:

*"Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar, entregar valor y administrar las relaciones con los clientes de manera que beneficien a la organización y a sus accionistas"*

---

<sup>46</sup> Jacques Lambin Jean, "Marketing Estratégico", McGraw-Hill, Tercera edición, Pág.5

<sup>47</sup> Pereyra Ricardo-Pardo Marco-Flores Sandra, Ob. Cit., Pág. 59.

<sup>48</sup> Solomon Michael - Stuart Elnora, Ob. Cit., Pág. 3

## 3.2 División del marketing

### 3.2.1 Marketing estratégico

"Busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados".<sup>49</sup>

"Facilita información sobre la evolución de la demanda, la segmentación del mercado, las posiciones competitivas y la existencia de oportunidades y amenazas. Igualmente, analiza las capacidades y recursos para adaptar la empresa al entorno y situarla en una posición de ventaja competitiva sostenible".<sup>50</sup>

"Es un proceso por el que se busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, identificar diferentes grupos de compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado, valorar el potencial e interés de esos segmentos teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa, orientarla hacia oportunidades de mercado, desarrollando un plan de marketing periódico con los objetivos de posicionamiento buscados".<sup>51</sup>

Según estas definiciones:

*"Es un proceso que consiste en identificar las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos organizacionales".*

---

<sup>49</sup> Muñiz Rafael, "Marketing en el siglo XXI". Segunda Edición, Pág. 4.

<sup>50</sup> [www.puomarketing.com/marketingestrategico](http://www.puomarketing.com/marketingestrategico) (Revisado el 18/04/10)

<sup>51</sup> [es.wikipedia.org/mezclademercadotecnia](http://es.wikipedia.org/mezclademercadotecnia) (Revisado el 16/04/10)

### **3.2.1.1 Mercado**

"Un mercado está formado por todos los clientes actuales y potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. Un mercado puede desarrollarse en torno a un producto, un servicio o cualquier cosa de valor".<sup>52</sup>

### **3.2.1.2 Mercado actual**

Lo constituye todos los consumidores actuales, es el resultado total de la oferta y la demanda para cierto artículo o grupo de artículos en un momento determinado.<sup>53</sup>

### **3.2.1.3 Mercado potencial**

Es el conjunto de clientes que manifiesta un grado suficiente de interés en una determinada oferta del mercado.<sup>54</sup>

### **3.2.1.4 Necesidad**

"La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos".<sup>55</sup>

### **3.2.1.5 Deseo**

"Los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas".<sup>56</sup>

### **3.2.1.6 Demanda**

"La demanda consisten en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos".<sup>57</sup>

---

<sup>52</sup>Pereyra Ricardo-Pardo Marco-Flores Sandra, Ob. Cit. Pág. 61.

<sup>53</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com) > ... > Marketing (Revisado el 18/04/10)

<sup>54</sup> Pereyra Ricardo-Pardo Marco-Flores Sandra, Ob. Cit., Pág. 47.

<sup>55</sup> *Ibidem*. Pág. 60.

<sup>56</sup> *Ibidem*. Pág. 60.

<sup>57</sup> Pereyra Ricardo-Pardo Marco-Flores Sandra, Ob. Cit, Pág. 60.



### 3.2.1.7 Segmentación

"Es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable"<sup>58</sup>

*"Dividir el mercado en grupos de consumidores más o menos homogéneos en relación a algún criterio razonable, según sus necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir nuestros productos o mezclas de marketing diferentes".*

#### 3.2.1.7.1 Tipos de segmentación

➤ **Segmentación geográfica**

"Dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o vecindarios".<sup>59</sup>

➤ **Segmentación demográfica**

"Dividir al mercado en grupos de acuerdo con variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión, y nacionalidad".<sup>60</sup>

➤ **Segmentación psicográfica**

"Divide a los consumidores en diferentes grupos con base a su clase social, su estilo de vida, características de su personalidad, actitudes de la persona hacia la misma, hacia su trabajo, familia, creencias y valores".<sup>61</sup>

➤ **Segmentación conductual**

"División de los compradores con base en la ocasión, sus conocimientos, uso o respuesta a un producto".<sup>62</sup>

---

<sup>58</sup> Pereyra Ricardo-Pardo Marco-Flores Sandra, Ob. Cit., Pág. 39.

<sup>59</sup> Armstrong Gary - Kotler Philip, Ob. Cit., Pág.242.

<sup>60</sup> Pereyra Ricardo-Pardo Marco-Flores Sandra, Ob. Cit., Pág. 40.

<sup>61</sup> Ibidem. Pág. 40.

<sup>62</sup> Pereyra Ricardo-Pardo Marco-Flores Sandra, Ob. Cit, Pág. 40.

➤ **Selección de mercados**

"Proceso de evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y selección de los segmentos en los que se ingresará".<sup>63</sup>

### 3.2.1.8 Posicionamiento

"Desarrollar una estrategia de marketing, diseñada para influir en la forma como un segmento de mercado particular percibe un producto o servicio en comparación con la competencia".<sup>64</sup>

*"Posicionamiento es el lugar que ocupa la empresa o el producto en la mente del cliente, cuando éste realiza comparaciones con otras empresas o productos de la competencia".*

#### 3.2.1.8.1 Tipos de posicionamiento

Los tipos de Posicionamiento son:<sup>65</sup>

➤ **Posicionamiento por atributo**

Una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.

➤ **Posicionamiento por beneficio**

El producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que los demás no dan.

➤ **Posicionamiento por uso o aplicación**

El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.

---

<sup>63</sup> Armstrong, Gary - Kotler, Philip. Ob. Cit., Pág. 235.

<sup>28</sup> Solomon Michael - Stuart Elnora, Ob. Cit., Pág. 217

<sup>29</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com) > ... > Marketing (Revisado el 18/04/10).

➤ **Posicionamiento por competidor**

El producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.

➤ **Posicionamiento por categoría de productos**

El producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.

➤ **Posicionamiento por calidad o precio**

El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

### 3.2.2 Marketing operativo

"El marketing operativo es una gestión voluntaria de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, de distribución, de precio y de comunicación".<sup>66</sup>

"El conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing –producto, precio, plaza y promoción- que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta".<sup>67</sup>

"Las herramientas o variables de las que dispone el responsable de mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son la estrategia de marketing, o esfuerzo de marketing y deben incluirse en el plan de Marketing (plan operativo)".<sup>68</sup>

---

<sup>1</sup> Jacques Lambin Jean Ob. Cit., Pág.5

<sup>67</sup> Armstrong, Gary - Kotler, Philip. Ob. Cit., Pág. 63.

<sup>68</sup> [es.wikipedia.org/mezclademercadotecnia](http://es.wikipedia.org/mezclademercadotecnia) (Revisado el 20/04/10)

Con estas definiciones podemos percibir que:

*"El Marketing Operativo es la mezcla y la utilización de las cuatro variables controlables y fundamentales del Marketing: producto, precio, distribución y comunicación. Esta mezcla se utiliza para conquistar los segmentos de mercado y alcanzar los objetivos de una empresa".*

### **3.2.2.1 Producto**

"Es todo aquello que puede ofrecerse a alguien para satisfacer una necesidad o un deseo".<sup>69</sup>

*"Producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que un fabricante o comerciante ofrece a un consumidor para satisfacer una necesidad o deseo".*

#### **3.2.2.1.1 Ciclo de vida del producto**<sup>70</sup>

"Desde el lanzamiento de un producto hasta su eliminación en el mercado, y que se van produciendo en él unas modificaciones internas y externas motivadas por causas endógenas y exógenas de la empresa".

#### **1) Etapa de introducción**

Es cuando el producto se pone a la venta por primera vez en el mercado, donde se pueden aplicar las siguientes estrategias.

##### **➤ Estrategia de Espumación rápida**

Consiste en el lanzamiento de un nuevo producto a precios elevados y con un nivel promocional alto.

---

<sup>69</sup> Kotler, Philip. Ob. Cit., Pág. 6.

<sup>70</sup> Prado, Leonell. "Marketing Estratégico", Grafica comerciallabarca E.I.R.L., Primera edición, Pág. 219.

➤ **Estrategia de Espumación lenta**

Consiste en el lanzamiento de un nuevo producto a un precio elevado y con un nivel promocional bajo.

➤ **Estrategia de Penetración rápida**

Es el lanzamiento del producto a un precio bajo y con un alto nivel promocional.

➤ **Estrategia de Penetración lenta**

Es el lanzamiento del producto a un precio bajo y con un bajo nivel de promoción.

## 2) Etapa de crecimiento

Es cuando el producto crece rápidamente en ventas y distribución.

En esta etapa se pueden aplicar las siguientes estrategias:

- Mejorar la calidad, la presentación y el estilo del producto.
- Agregar nuevos modelos y productos de flanco.
- Bajar los precios para atraer clientes sensibles al precio.
- Entrar en nuevos canales de distribución.
- Modificar la publicidad para crear conciencia del producto.
- Entrar en nuevos segmentos de mercado.

## 3) Etapa de madurez

Es cuando el crecimiento de las ventas disminuye, se reducen los costos de fabricación y los precios, y se diferencia más el producto.

Las estrategias que se pueden aplicar en esta etapa son:

➤ **Estrategia de Modificación del mercado**

Consiste en convertir en clientes a los no usuarios del producto, entrando en nuevos segmentos y ganando clientes a la competencia.

➤ **Estrategia de Modificación del producto**

Consiste en superar la calidad, las características y el estilo del producto.

➤ **Estrategia de la Modificación del Marketing mix**

Consiste en realizar modificaciones en el producto, el precio, la distribución y la comunicación de la empresa.

#### **4) Etapa de declive**

Es cuando aparecen productos sustitutos y disminuye la demanda del producto en el mercado.

Estrategias de la Etapa de Declive

- Incrementar la inversión para lograr competitividad.
- Mantener la inversión hasta resolver la situación.
- Disminuir la inversión, desprendiéndose de los segmentos poco lucrativos y fortaleciendo los segmentos más lucrativos.
- Cosechar la inversión de la firma para recuperar el capital.
- Abandonar el negocio con rapidez, logrando la disponibilidad de activos.

#### **3.2.2.1.2 El producto mix**

Se define como:

"La mezcla de diversos componentes de un producto en particular".<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Prado Leonell, Ob. Cit., Pág. 225.

El Producto mix incluye los siguientes grupos de componentes:

➤ **Forma, diseño, color, tamaño y peso** <sup>72</sup>

- Forma: Es el conjunto de características físicas y singulares del producto.
- Diseño: Es el conjunto de características estéticas del producto.
- Color: Son las características de coloración del producto.
- Tamaño: Son las dimensiones o medidas físicas del producto.
- Peso: Es la fuerza gravitacional del producto.

➤ **Calidad y garantía** <sup>73</sup>

- Calidad: Es el conjunto de atributos, propiedades y características técnicas del producto.
- Garantía: Son las promesas respaldadas del vendedor al consumidor, que sus productos funcionarán con los fines propuestos.

➤ **Empaque, etiqueta, marca y logo**

• **Empaque**

"Cubierta o recipiente de un producto que le brinda protección, facilita su uso y conservación, y proporciona importante comunicación de marketing". <sup>74</sup>

• **Etiqueta**

"Es una leyenda, una imagen, un signo u otro elemento descriptivo adherido al envase o la estructura del producto". <sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Prado Leonell, Ob. Cit., Pág. 225.

<sup>73</sup> Prado Leonell, Ob. Cit., Pág. 225.

<sup>74</sup> Solomon Michael - Stuart Elnora, Ob. Cit., Pág.281.

<sup>75</sup> *Ibíd*em, Pág. 281

- **Marca**

"Un nombre, un término, un símbolo, o cualquier otro elemento exclusivo de un producto que identifica uno o varios productos de la firma y los diferencia de la competencia".<sup>76</sup>

- **Logo**

"Elemento gráfico, verbo-visual o auditivo y sirve a una persona, empresa, institución o producto para representarse".<sup>77</sup>

### 3.2.2.2 Precio

Es cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.<sup>78</sup>

*"Precio es el valor monetario que se asigna a un bien o servicio para su venta al cliente"*.

#### 3.2.2.2.1 Fijación de precios

"Es uno de los principales ejes sobre el que gira la política de precios de la empresa, por lo que debe existir coordinación entre las diferentes políticas de la empresa que tienen que ser tomadas en cuenta a la hora de fijar los precios de los productos".<sup>79</sup>

#### 3.2.2.2.2 Métodos de la fijación de precios

- **Fijación de precios a partir de los costes**

Consiste en determinar el precio con base en el aumento de un margen de utilidad al coste real de un producto.

---

<sup>76</sup> Solomon Michael - Stuart Elnora, Ob. Cit., Pág. 275

<sup>77</sup> [es.wikipedia.org/logotipo](http://es.wikipedia.org/logotipo) (Revisado el 20/04/10)

<sup>78</sup> Armstrong Gary - Kotler Philip, Ob. Cit., Pág.63.

<sup>79</sup> Prado, Leonell. Ob. Cit., Pág. 234.



➤ **Fijación de precios a partir de la demanda**

Consiste en determinar el precio con base en la cantidad demandada en el mercado; a mayor demanda precios altos, a menor demanda precios bajos.

➤ **Fijación de precios a partir de la competencia**

Consiste en determinar el precio tomando como referencia los precios de la competencia.

➤ **Fijación de precios a partir del valor percibido**

Consiste en determinar el precio con base en las ofertas de pago que presenta el cliente.

➤ **La competencia y la política de precios**

Cuando una empresa se centra más en la investigación, el producto y la comunicación para competir en el mercado y relega a un segundo plano el precio.

➤ **Fijación de precios a partir del punto de equilibrio**

Consiste en determinar un precio tomando como referencia aquel precio por el cual la empresa no pueda obtener utilidades ni pérdidas.

➤ **Fijación de precios por propuesta sellada**

Consiste en determinar el precio lanzando una convocatoria a los clientes para presentar propuestas para el precio en una licitación.

### 3.2.2.3 Plaza o distribución

"Elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente".<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> es.wikipedia.org/wiki/Marketing (Revisado el 01/05/10)

"Son sistemas diseñados y aplicados para conseguir que el producto o servicio llegue satisfactoriamente al cliente".

#### 3.2.2.3.1 Tipos de distribución <sup>81</sup>

➤ **Distribución Intensiva**

Consiste en distribuir productos de consumo masivo en la mayor cantidad de puntos de venta posibles.

➤ **Distribución Exclusiva**

Consiste en distribuir productos en determinados puntos de venta, a través de intermediarios exclusivos de una empresa.

➤ **Distribución Selectiva**

Consiste en distribuir productos a cualquier punto de venta, a través de intermediarios seleccionados por una empresa.

#### 3.2.2.3.2 Tipos de intermediarios <sup>82</sup>

➤ **Intermediario Mayorista**

Es aquella persona natural o jurídica que vende a otra persona natural o jurídica que tiene el ánimo de vender, a su vez, al consumidor o usuario final.

➤ **Intermediario Minorista**

Es la persona física o jurídica que vende al consumidor, o usuario de un producto, sin otro intermediario.

#### 3.2.2.4 Comunicación

"Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales". <sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Prado, Leonell. Ob. Cit., Pág. 271.

<sup>82</sup> Ibídem, Pág. 271.

"La Comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado".

#### 3.2.2.4.1 Elementos de la comunicación <sup>84</sup>

Los elementos de la comunicación son:

- **Emisor:** Es la persona que emite el mensaje de manera verbal o no verbal.
- **Receptor:** Es la persona que recibe el mensaje enviado por el emisor.
- **Mensaje:** Es la información que se quiere transmitir.
- **Canal:** Es el medio físico que hace posible la transmisión del mensaje.
- **Respuesta:** Es la confirmación de la recepción del mensaje.
- **Retroalimentación:** Es la corrección de errores para realizar una nueva emisión de mensajes.

#### 3.2.2.4.2 Estrategias de la comunicación

Las Estrategias de comunicación son:

##### 1) La publicidad

"Comunicación impersonal pagado por un patrocinador identificado, que utiliza medios masivos para persuadir o informar". <sup>85</sup>

Por otra parte, cada medio y cada soporte masivos ofrecen al anunciante una serie de alternativas de espacio/ tiempo a las que llamamos **formas publicitarias**. El criterio fundamental que las diferencia es el de dimensión/ duración. Éstas son las principales:

---

<sup>83</sup> [es.wikipedia.org/mezclademercadotecnia](https://es.wikipedia.org/mezclademercadotecnia) (Revisado el 22/04/10)

<sup>84</sup> [es.wikipedia.org/mezclademercadotecnia](https://es.wikipedia.org/mezclademercadotecnia) (Revisado el 22/04/10)

<sup>85</sup> Solomon Michael - Stuart Elnora, Ob. Cit., Pág.482

➤ **Medios de la Publicidad**

- **Televisión:** Spot publicitario, Sobreimpresiones, Publireportaje, Telepromoción y Teletienda
- **Radio:** Cuña, mención, Micro programa – microespacio y promoción.
- **Prensa y Revistas:** anuncio, encarte, solapa, troquelado, corpóreo, muestras, anuncio por palabras, comunicado
- **Exteriores:** Carteles de 30 lienzos, Cartel de 8 lienzos, Los anuncios pintados y Los espectaculares.
- **Internet:** banner, e-mail, web site, intersticial, ciberspot, ventana emergente...

**2) La promoción**

"Forma de comunicación que proporciona visibilidad del producto, acercándolo a quien no lo utiliza y premiando al usuario por su lealtad".<sup>86</sup>

➤ **Tipos de Promoción**

- Promoción a consumidores.
- Promoción a intermediarios.
- Promoción al personal.
- Merchandising.

**3) Las relaciones públicas**

"Tácticas destinadas a influir en la imagen corporativa de la empresa, es decir, en la forma en que está percibida por el público en general".<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> Prado, Leonell. Ob. Cit., Pág. 255.

<sup>87</sup> Ibídem, Pág. 266.

## INTRODUCCIÓN

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, respecto a las actividades actuales y futuras de la empresa, el mismo permite optimizar los recursos y alcanzar los objetivos con mayores probabilidades de éxito.

Este tema al igual que en los capítulos anteriores por su importancia se definirá los puntos más importantes del proceso de planificación lo que servirá para su aplicación inmediata en el presente trabajo de investigación.

### 4.1 Planificación estratégica

"Proceso de decisión gerencial que combina los recursos y capacidades de una organización con las oportunidades de su mercado para el crecimiento y la supervivencia a largo plazo".<sup>88</sup>

"El proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes".<sup>89</sup>

"El Proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado".<sup>90</sup>

Según estas definiciones se puede concluir que:

*"La Planificación estratégica es el proceso que busca lograr una coherencia entre los recursos, los objetivos y las condiciones de mercado de una empresa".*

### 4.2 Proceso de la planificación estratégica

El Proceso de la Planificación estratégica consiste en formular los elementos necesarios que permitan a una empresa prepararse para afrontar el futuro, obtener

---

<sup>88</sup> Solomon Michael - Stuart Elnora, Ob. Cit., Pág. 29

<sup>89</sup> Armstrong Gary - Kotler Philip, Ob. Cit., Pág. 44.

<sup>90</sup> Kotler Philip, Ob. Cit., Pág. 38.

beneficios y permanecer en el mercado. Estos elementos son: la Misión, la Visión, los objetivos, el Negocio y las estrategias.

#### **4.2.1 Misión**

"La misión es la que define la razón de ser de la empresa que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".<sup>91</sup>

*"La misión define la dirección futura de la organización y describe la proyección de sus actividades, para conseguir los objetivos de la empresa".*

##### **4.2.1.1 Elementos de la Misión**

La Misión debe expresar los siguientes aspectos de una empresa:

- El nombre de la empresa.
- El mercado.
- Los clientes.
- El producto o servicio.
- El personal.
- La tecnología.
- La filosofía.
- La imagen social.

#### **4.2.2 Visión**

"Una visión es una descripción de un futuro deseado, difícil pero no imposible de lograr, basado en principios, ideales, y valores compartidos. Sirve para guiar acciones encaminadas hacia la realización de esta situación real".<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Pujol Bengoechea Bruno, "Diccionario de Marketing", Cultura Española, Tercera Edición, Pág. 165

*"La Visión es una afirmación que describe el estado que desea alcanzar una empresa a largo plazo".*

### 4.2.3 Objetivos

"Son fines o propósitos que se desean alcanzar en un periodo determinado y que permiten llegar a una situación nueva como efecto del desarrollo de una o varias actividades".<sup>93</sup>

*"Un objetivo es la expresión de un deseo que la empresa pretende alcanzar en un momento determinado, mediante acciones concretas para conseguirlo".*

#### 4.2.3.1 Tipos de objetivos<sup>94</sup>

Los Tipos de objetivos que se deben considerar en la Planificación estratégica son:

➤ **Los objetivos estratégicos**

Son posiciones estratégicas que se desean alcanzar en un momento determinado.

➤ **Los objetivos financieros**

Son cantidades financieras que se pretenden alcanzar en un momento determinado.

➤ **Los objetivos a largo plazo**

Son fines que se pretenden alcanzar en un periodo de tiempo relativamente grande de la empresa.

---

<sup>92</sup> Diccionario de Marketing Bruno Pujol Bengoechea Edición 1999 Editorial Cultural España. Pág. 259.

<sup>93</sup> Paredes Zarate Ramiro, "Elementos de Elaboración y Evaluación de Proyectos", Imp. Publicidad SANGINES, Tercera Edición, Pág. 13

<sup>94</sup> es.wikipedia.org/negocio (Revisado el 25/04/10)

➤ **Los objetivos a corto plazo**

Son metas que se pretenden alcanzar en un periodo de tiempo relativamente pequeño de la empresa.

#### **4.2.4 Negocio**

"Es una ocupación lucrativa que cuando tiene un cierto volumen, estabilidad y organización se llama empresa".<sup>95</sup>

*"Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas".*

#### **4.2.5 Estrategias**

"Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias con el fin de satisfacer las expectativas".<sup>96</sup>

*"Las estrategias son medidas o conjunto de acciones que adopta una empresa para aprovechar sus recursos y habilidades buscando lograr sus objetivos".*

---

<sup>95</sup> [es.wikipedia.org/negocio](http://es.wikipedia.org/negocio) (Revisado el 25/04/10)

<sup>96</sup> Jhonson Gerry - Sehotés Kevan – Whittington Richard, "Dirección Estratégica", Prentice-Hall, Séptima Edición, Pág. 10



#### 4.2.5.1 Tipo de estrategias

##### 4.2.5.1.1 Estrategias genéricas de Michael Porter<sup>97</sup>

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa.

Estas estrategias propuestas por Michael Porter buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

➤ **Liderazgo en costos**

Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos.

➤ **Diferenciación**

Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta.

➤ **Enfoque**

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

---

<sup>97</sup> <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/> (Revisado el 01/05/10)

#### 4.2.5.1.2 Estrategias de Integración<sup>98</sup>

Las Estrategias de Integración ayudan a una empresa a incrementar sus ventas y utilidades mediante la adquisición de sus proveedores, distribuidores y competidores.

Las Estrategias de Integración son:

➤ **Estrategia de Integración hacia atrás:**

Es cuando una empresa adquiere a sus proveedores para obtener más control o rentabilidad.

➤ **Estrategia de Integración hacia delante:**

Es cuando una empresa adquiere a sus distribuidores para obtener más control o rentabilidad.

➤ **Estrategia de Integración horizontal:**

Cuando una empresa adquiere a sus competidores para obtener más control o rentabilidad.

#### 4.2.5.1.3 Estrategias Intensivas<sup>99</sup>

Las Estrategias Intensivas ayudan a una empresa a incrementar sus ventas y utilidades mediante modificaciones en sus negocios, sus productos y sus mercados.

Las Estrategias Intensivas son:

➤ **Estrategia de Penetración de mercado:**

Consiste en lograr mayor participación del mercado con productos actuales en mercados actuales.

➤ **Estrategia de Desarrollo de mercado:**

Consiste en lograr nuevos mercados para productos actuales.

---

<sup>98</sup> Fred R. David, “La gerencia estratégica”, Fondo Editorial Legis, Tercera Edición, Pág. 73

<sup>99</sup> Ibidem, Pág. 73

➤ **Estrategia de Desarrollo de producto:**

Consiste en ofrecer productos nuevos o modificados a mercados actuales.

➤ **Estrategia de Diversificación:**

Consiste en ofrecer productos nuevos o modificados a nuevos mercados.

#### 4.2.5.1.4 Estrategias de Diversificación <sup>100</sup>

Las Estrategias de Diversificación ayudan a una empresa a incrementar sus ventas y utilidades mediante la creación de productos nuevos para mercados nuevos y actuales.

Las Estrategias de Diversificación son:

➤ **Estrategia de Diversificación concéntrica:**

Consiste en desarrollar productos nuevos relacionados con los productos actuales para mercados actuales y nuevos.

➤ **Estrategia de Diversificación horizontal:**

Consiste en desarrollar productos nuevos no relacionados con los productos actuales para mercados actuales.

➤ **Estrategia de Diversificación conglomerada:**

Consiste en desarrollar productos nuevos no relacionados con sus productos actuales para mercados nuevos.

---

<sup>100</sup> Fred R. David, Ob. Cit., Pág. 73

## **INTRODUCCIÓN**

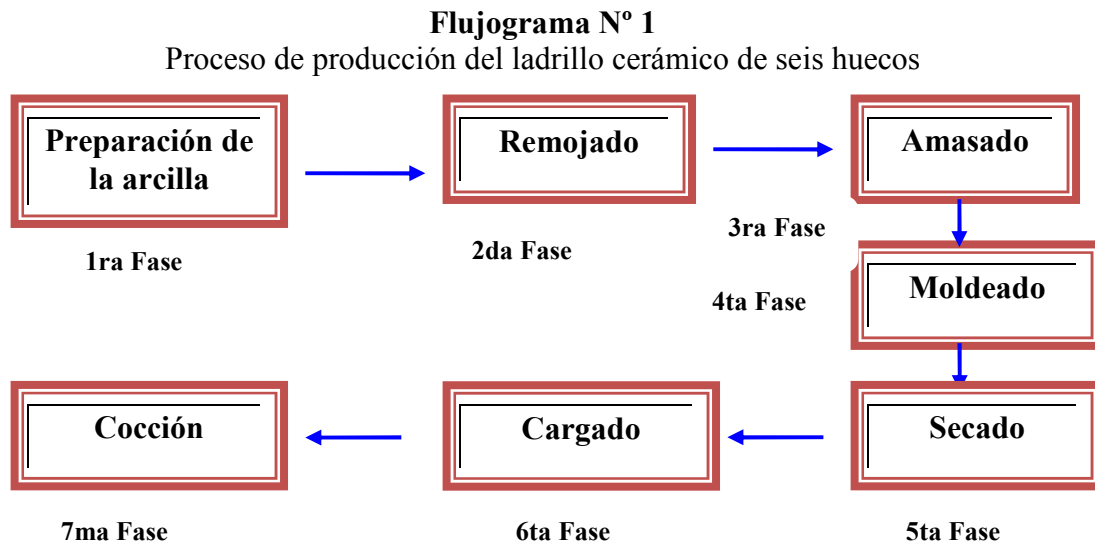
La producción y comercialización del ladrillo cerámico de seis huecos es un proceso sistemático que comprende dos etapas, primero la producción en planta que consiste en una serie de actividades desde la extracción de la materia prima hasta el horneado que es la fase final para la obtención del ladrillo cerámico de seis huecos y segundo su comercialización que comprende en la distribución del ladrillo cerámico de seis huecos desde la planta de producción hasta el lugar de construcción, la distribución se realizan a través de medios de transporte pesado.

En el desarrollo del tema se explica con mayor detalle las diferentes formas o alternativas de producción del ladrillo cerámico de seis huecos, considerando que la principal variante se encuentra en la última fase del proceso productivo (fase de cocción).

Las diferentes alternativas del proceso productivo que se describen a continuación son elaboradas en base a experiencia propia y observación de los mismos.

### **5.1 Proceso de producción del ladrillo cerámico de seis huecos**

El proceso productivo del ladrillo cerámico de seis huecos consta de las siguientes fases.



Fuente: *Elaboración propia*

Para conocimiento del lector teóricamente se presenta dos alternativas de producción, pero en el presente trabajo se optará por la primera alternativa considerando que es más tecnificado y ofrece mejor ventaja en la producción del ladrillo cerámico de seis huecos

### Alternativa 1

#### 1ra Fase: Preparación de la arcilla

Con la utilización de una Retroexcavadora consiste en extraer la arcilla del subsuelo y dejarlo en los PISADEROS capacidad instalada 100 cubos de arcilla equivalente a 40000 unidades de ladrillo cerámico de seis huecos; en los pisaderos si es necesario con la utilización de picos y azadones desmenuzarlo y homogeneizar la arcilla para un mejor remojado.

#### 2da Fase: Remojado

Consiste en agregarle agua a la arcilla utilizando una motobomba y se deja aproximadamente de 2 a 4 horas hasta que el agua penetre toda la arcilla.

#### 3ra Fase: Amasado

Se introduce a la arcilla 25 cubos de aserrín o viruta extraído de las carpinterías o aserraderos, esta materia coadyuva en el proceso de cocción y además le da una coloración rojiza a los ladrillos; luego se procede al amasado utilizando un tractor acondicionado, el tractor ingresa al pisadero y empieza a rotar sobre la arcilla, agregando agua en cada periodo de rotación hasta dejarlo en estado óptimo para el moldeado; finalmente se cubre el PISADERO en su totalidad con nylon para impedir la acción de los rayos solares y conservar el estado de la arcilla amasada.

#### **4ta Fase: Moldeado**

En un espacio preparado al aire libre con un área de 2.500 m<sup>2</sup> aproximadamente, con el uso de un equipo de moldeo (molde, carretilla, banqueta pala, azadón), consiste en darle forma ala arcilla amasada denominado el proceso del moldeado.

#### **5ta Fase: Secado**

Una vez terminado el proceso del moldeado, los ladrillos se dejan al aire libre aproximadamente 48 horas con la finalidad de eliminar el agua agregada en la fase del amasado, luego se apila en pilas para la siguiente fase.

#### **6ta Fase: Cargado**

Consiste en trasladar los ladrillos apilados desde las pilas a los hornos que tienen una capacidad de 150000 unidades de ladrillo cerámico de seis huecos; en este proceso se utilizará una monta carga facilitando la operación.

#### **7ma Fase: Cocción**

Con la utilización de un equipo completo para el quemado de los ladrillos consiste en prender fuego a las boquillas del horno y alimentarlo con gas natural aumentando paulatinamente la temperatura del horno, este proceso comprende aproximadamente 60 horas donde la temperatura de los ladrillos adquieren entre 900 a 1200 °C, una vez que hayan dado señales de una cocción óptima se bloquea el alimentador de gas, donde el enfriamiento natural tarda 60 horas posterior al proceso de cocción dejando los ladrillos disponibles para la venta.

## **Alternativa 2**

Esta opción sigue el mismo proceso de la alternativa 1, desde la fase 1 (preparación de la arcilla) hasta la fase 6 (cargado), considerando que en la fase del amasado se introduce aserrín para darle facilidad en el proceso de cocción al ladrillo cerámico de seis huecos, pero este insumo en caso de escasés puede ser sustituido con estiércol del ganado vacuno, cáscara del Maní, cuero de vaca molido, paja, algodón y otros que coadyuven en el proceso de cocción.

Consiste en prender fuego a las boquillas del horno y alimentarlo o conservar el fuego introduciendo leña durante 60 horas aproximadamente dependiendo de las condiciones climáticas, en este proceso los ladrillos adquieren una temperatura de 900 a 1200 °C, finalmente después de este periodo los ladrillos conservan una temperatura descendiente de 60 horas para estar a la venta.

### **5.2 Atributos del ladrillo cerámico de seis huecos existente en el mercado.**

Los ladrillos cerámicos de seis huecos existentes en el mercado presentan las siguientes características o atributos.

- Presenta durabilidad incalculable.
- Dimensión de cada unidad del ladrillo cerámico de seis huecos (6 x 12 x 25 cm.) con un rendimiento de 48 piezas / m<sup>2</sup>.
- Por sus características de resistencia a fuerzas externas, no requiere grandes inversiones en la compra de hierro para la construcción.
- Son económicos equivalente a un 35% respecto al precio de los ladrillos cerámicos de seis huecos (principal sustituto).

### **5.3 Tipos de ladrillos**

En el proceso productivo del ladrillo se obtienen tres tipos, el ladrillo de primera, ladrillo de segunda y el ladrillo fundido, sus características explicamos a continuación:

**5.3.1 Ladrillo de primera:** Es producto del proceso productivo, resultado de un óptimo proceso de cocción, son ladrillos utilizados en las construcciones de vivienda ofreciendo las mejores garantías.

El ladrillo que tiene la forma de un cubo cuenta con las siguientes medidas. 26 cm. de largo, 13 cm. de ancho y 6.5 cm. de alto, (26x13x6.5).

**5.3.2 Ladrillo de segunda:** Tiene el mismo proceso que el ladrillo de primera, pero es el resultado de una baja temperatura en el proceso de cocción, se produce cuando en el quemado o el proceso de cocción no adquirió las temperaturas adecuadas o las regulaciones correctas que requieren en un quemado de calidad.

Cuenta con las mismas dimensiones que el ladrillo de primera, son frágiles y sensibles a las lluvias, cumplen la misma función pero ofrecen menores garantías por falta de cocción y con un precio inferior para la venta.

**5.3.3 Ladrillo fundido:** Es el resultado del proceso de producción igual al ladrillo de primera, tiene las mismas dimensiones pero con una excesiva temperatura en el proceso de cocción, por la misma razón de haber adquirido demasiada temperatura en su cocción presentan deformaciones en comparación a su estado inicial, por sus características son muy compactados insensibles a los golpes y cualquier efecto.

Estos ladrillos son utilizados para construir los pozos de agua, bardas, hornos, cimientos de vivienda y otros, también es caracterizado por tener un precio inferior a los ladrillos de primera.