



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS
LICENCIATURA EN RELACIONES COMERCIALES



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA LA
OPCIÓN DE TITULACIÓN CURRICULAR

**“IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES
PARA EL INCREMENTO DE VENTAS APLICADO A LA EMPRESA
SERVICIO DE FOTOCOPIADO MORELOS, S.A DE C.V”**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
“LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES”

PRESENTAN:

CABRERA MIRELES DAVID ARTURO
DURÁN MARTÍNEZ MARÍA GUADALUPE
PATIÑO MARTÍNEZ ARELY VIRIDIANA
VIDAL GUZMÁN RUTH AIDEÉ

GRUPO: 5RM11

PROFESORES TITULARES:
MALDONADO HERNÁNDEZ BERENICE
SÁNCHEZ BAEZ CECILIA AIDA

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de México, D.F., el día 22 del mes de mayo del año 2013, los que suscriben:

Cabrera Mireles David Arturo
Durán Martínez María Guadalupe
Patiño Martínez Arely Viridiana
Vidal Guzmán Ruth Aideé

Pasantes de la Licenciatura:

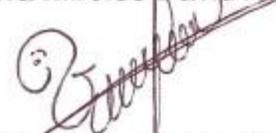
Licenciatura en Relaciones Comerciales

Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección de M. en C. Maldonado Hernández Berenice y Lic. Sánchez Báez Cecilia Aida y ceden los derechos totales del trabajo final "Implementación de estrategias comerciales para el incremento de ventas aplicado a la empresa Servicio de Fotocopiado Morelos, S.A de C.V.", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo este puede ser obtenido a las siguientes direcciones electrónicas guadalupe_duranmtz@live.com y arelithaz@gmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.


Cabrera Mireles David Arturo


Durán Martínez María Guadalupe


Patiño Martínez Arely Viridiana


Vidal Guzmán Ruth Aideé





SERVICIO DE FOTOCOPIADO MORELOS, S.A DE C.V
AV. Morelos Ote. 167-7B, San Cristóbal Centro
Ecatepec de Morelos, C.P. 55000

Ecatepec de Morelos a, 22 del mes de mayo del año 2013.

A quien corresponda:

Por este medio hago de su conocimiento que he recibido el informe final del proyecto escolar, por parte de los alumnos:

Cabrera Mireles David Arturo
Durán Martínez María Guadalupe
Patiño Martínez Arely Viridiana
Vidal Guzmán Ruth Aideé

Estoy de acuerdo con que se ha concluido con resultados satisfactorios y me encuentro consciente de que en el mencionado trabajo se incluye información correspondiente a la organización, así pues autorizo que dicha información sea publicada únicamente con fines académicos y de Investigación del Instituto Politécnico Nacional.

Sin otro particular me despido enviándole un cordial saludo.

ATENTAMENTE

Lic. Tomás Patiño Ruiz
Director General

SERVICIO DE FOTOCOPIADO MORELOS, S.A DE C.V
AV. Morelos Ote. 167-7B, San Cristóbal Centro
Ecatepec de Morelos, C.P. 55000
Tel: 5839-4183



RESUMEN

El objetivo de esta investigación es identificar la estrategia de dirección y mercadotecnia que permitirá un incremento en las ventas cubriendo las necesidades de los clientes de Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V. Para este objetivo se dividió la investigación en dos niveles de análisis el primero una entrevista realizada al dueño de la empresa, para el cual se desarrolló un instrumento que consta de veintiséis preguntas y el segundo nivel consiste en la recopilación de la información correspondiente a la industria y al sector económico bajo el cual la empresa desarrolla sus actividades en la base de datos de los censos económicos del INEGI 2009.

Tras esta revisión se determinaron las variables de análisis de la investigación, estas se agruparon en variables de: Estrategia corporativa: Economía del país, innovación y desarrollo tecnológico, competencia y Estrategia de marketing: Nuevas oportunidades de mercado, fortalecimiento de relaciones con clientes, publicidad y promoción.

Para del realizar un análisis eficiente de la información recabada, se realizó también una revisión teórica, en búsqueda de matrices con las que se pudiera realizar el análisis de las distintas variables y así poder determinar la estrategia adecuada a desarrollar y que propicie un mejor el funcionamiento de la empresa. Como resultado de este análisis se pudieron detectar las variables a abordar para la comprensión del entorno de la empresa, las de mayor son crecimiento de mercado, publicidad y promoción entre otras.

Para realizar una investigación eficiente se hizo una revisión teórica, en búsqueda de matrices dirección y análisis con las que se pudiera definir la estrategia a aplicar sirviéndonos como base la información recabada.

Tras el análisis de los resultados se realizó una propuesta que consta del diseño de una página web con el objetivo de mejorar las relaciones comerciales con los clientes y que pretende abarcar nuevos segmentos de mercado.

También se desarrolló un plan de mercadotecnia que incluye anuncios publicitarios online y un programa de promoción de ventas con el cual se pretende incrementar las utilidades de la empresa y fortalecer los lazos entre la empresa y sus clientes.



ABSTRACT

The aim of this investigation is to identify the strategy of direction and marketing that will allow an increase in the sales covering the needs of the clients of "Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V. " For this aim the first one divided the investigation in two levels of analysis an interview realized to the owner of the company, for which developed an instrument that consists of twenty-six questions and the second level consists of the summary of the information corresponding to the industry and to the economic sector under which the company develops his activities in the database of the economic censuses of the INEGI 2009.

After this review there decided the variables of analysis of the investigation, these were grouped in variables of: corporate Strategy: Economy of the country, innovation and technological development, competition and Strategy of marketing: New opportunities of market, strengthening relation with clients, advertising and promotion.

For of to realize an efficient analysis of the obtained information, a theoretical review realized also, in search of counterfoils with which it was possible to realize the analysis of different variable and to be able like that to determine the strategy adapted to developing and that propitiates better the functioning of the company. Since proved of this analysis the variables could be detected to approaching for the compression of the environment of the company, those of major are a growth of market, advertising and promotion between others.

To realize an efficient investigation a theoretical review was done, in search of counterfoils direction and analysis with that it was possible to define the strategy to applying being served like base the obtained information.

After the analysis of the results there was realized an offer that is clear of the design of a web page with the aim to improve the commercial relations with the clients and that it tries to include new segments of market.

Also I develop a plan of marketing that includes advertising announcements online and a program of promotion of sales with which one tries to increase the usefulness of the company and to strengthen the bows between the company and his clients.



ÍNDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT	5
RELACIÓN DE TABLAS.....	10
RELACIÓN DE FIGURAS.....	11
GLOSARIO.....	12
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL.....	15
1.1. ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE SERVICIOS DE FOTOCOPIADORAS NIVEL NACIONAL.....	15
1.2. ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE SERVICIOS DE FOTOCOPIADORAS NIVEL REGIONAL.....	20
1.3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	22
CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO.....	24
2.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING	24
2.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	29
2.2.1. TIPOS DE ESTRATEGIAS	29
2.2.2. MODELOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	30
2.2.3. CONTROL	37
2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	38
2.4. LAS MATRICES ESTRATÉGICAS EN EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	41
2.4.1. CONCEPTO DE MATRIZ ESTRATÉGICA.....	41
2.4.2. BENCHMARKING.....	41
2.4.3. LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	44
2.4.4. LA MATRIZ D.O.F.A.....	47
2.4.4.1. MISIÓN Y OBJETIVOS CORPORATIVOS	50
2.4.4.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	51



2.5. MATRICES ESTRATÉGICAS PARA EL ANÁLISIS DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	53
2.5.1. MATRIZ DE CRECIMIENTO-CUOTA DE MERCADO DEL BOSTON CONSULTING GROUP	53
2.5.2. MATRIZ DE POSICION COMPETITIVA-ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA DE MACKENSEY CONSULTING.....	56
2.5.3. MATRIZ DE ANSOFF	57
CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO	61
3.1. PROBLEMATIZACIÓN.....	61
3.1.1. PROBLEMA.	61
3.1.2. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
3.1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	61
3.1.4. PREGUNTAS ESPECÍFICAS.	62
3.2. JUSTIFICACIÓN.	64
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	64
3.4. HORIZONTE ESPACIAL Y TEMPORAL.	65
3.5. SUJETOS DE ESTUDIO.	65
3.6. INSTRUMENTOS Y MÉTODOS A UTILIZAR PARA EL ESTUDIO.	65
3.7. VARIABLES O CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	65
3.8. MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA	68
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	69
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	69
4.2. ENTREVISTA AL DUEÑO DE LA EMPRESA	69
4.3. DATOS INEGI	71
4.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	72
4.3.1. ANÁLISIS / DIAGNÓSTICO.....	72
4.3.2. GRÁFICA DAFO.....	75
4.3.3. MATRIZ DE ANSOFF.....	76



5.	CONCLUSIONES Y PROPUESTA.....	77
5.1.	DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	77
5.2.	OBJETIVO GENERAL DE LA ESTRATEGIA.....	78
5.3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ESTRATEGIA.....	78
5.4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	79
5.5.	CARACTERÍSTICAS DEL PÚBLICO OBJETIVO.....	80
5.6.	DISEÑO DE LA PROPUESTA	80
5.6.1.	ESTRATEGIA CORPORATIVA: DISEÑO SITIO WEB.....	80
5.6.1.1	PAUTA	82
5.6.2.	ESTRATEGIA DE MARKETING: PLAN PUBLICITARIO.....	84
5.6.2.1.	ESTRATEGIA CREATIVA	84
5.6.2.2.	PUBLICO META:.....	85
5.6.2.3.	SELECCIÓN DE MEDIOS	85
5.6.2.4.	TEXTOS Y BOCETOS	86
5.6.2.4.1.	Anuncio de texto 1	86
5.6.2.4.2.	Anuncio de texto 2	86
5.6.2.4.3.	Anuncio de texto 3	87
5.6.2.5.	PAUTA	87
5.6.3.	CAMPAÑA DE PROMOCIÓN DE VENTAS	88
5.6.3.1.	SITUACIÓN BASE.....	88
5.6.3.2.	OBJETIVOS	88
5.6.3.3.	ESTRATEGIAS	88
5.6.3.4.	HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN DE VENTAS	89
5.6.3.5.	PAUTAS	90
5.6.3.6.	MECÁNICA DE PROMOCIÓN	91
5.6.3.6.1.	MECÁNICA 1 “GANAMASCOLOR”	91
5.6.3.6.2.	PAUTA.....	91



5.6.3.6.3.	MECÁNICA 2. “SERIVICIO CON SERVICIO”	92
5.6.3.6.4.	PAUTA.....	93
5.6.3.7.	PROGRAMA DE CLIENTES FRECUENTES.....	93
5.6.3.7.1.	PAUTA.....	94
5.6.3.7.2.	DISEÑO DE MATERIAL PROMOCIONAL	94
5.6.3.8.	PRESUPUESTO GENERAL.....	96
5.7.	CONTROL	98
	BIBLIOGRAFÍA.....	102
	ANEXO 1 DISEÑO DEL INSTRUMENTO.....	103
	ANEXO 2 ENTREVISTA.....	106
	ANEXO 3 CRONOGRAMA GENERAL	111
	ANEXO 4 CRONOGRAMA MERCADO LIBRE.....	112
	ANEXO 5 CRONOGRAMA PÁGINA WEB.....	113
	ANEXO 6 CRONOGRAMA PROMOCIÓN DE VENTAS.....	114



RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1 Características principales de las empresas del sector 56 subsector 561 rama 5614 Servicio de apoyo secretarial, fotocopiado, etc, nivel nacional.	17
Tabla 2 . Indicadores económicos de las unidades económicas del sector 56, subsector 561, rama 5614 y subramas, nivel nacional.	18
Tabla 3 Producción bruta total y sus componentes de las unidades económicas del sector 56, subsector 561, rama 5614 y subramas de actividad económica, nivel nacional.	19
Tabla 4 Características principales de las unidades económicas del sector 56, subsector 561, rama 5614 y subramas de actividad económica en servicio de apoyo secretarial, fotocopiado, y similares. Ecatepec de Morelos, Edo de México.	21
Tabla 5 Marketing: Etapas del ciclo de vida del producto.....	28
Tabla 6 Modelos de planeación estratégica.....	31
Tabla 7 Características de las generaciones del pensamiento estratégico.	33
Tabla 8 Estrategias de océanos azules y rojos.	37
Tabla 9 Aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.	46
Tabla 10 Utilización de competencias distintivas.	50
Tabla 11 Tipos comunes de objetivos corporativos.....	51
Tabla 12 Tipos básicos de estrategia corporativa.	52
Tabla 13 Cuadro comparativo de teorías.	60
Tabla 14 Cuadro de congruencia en el planteamiento.	63
Tabla 15 Variables o categorías de análisis.....	66
Tabla 16 Analisis-diagnóstico	72
Tabla 17 Gráfica DOFA	75



RELACIÓN DE FIGURAS

Figura 1 Método LART de Gestión Estratégica de la Complejidad.....	35
Figura 2 Capacidad Clave del Benchmarking.	42
Figura 3 Cadena Económica.....	44
Figura 4 Diagrama de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.	45
Figura 5 Aplicación de las denominaciones para calificar los negocios.....	54
Figura 6 Estrategias con base a los resultados del BCG	55
Figura 7 Matriz de posición competitiva	56
Figura 8 Matriz de Ansoff.....	57
Figura 9 Diagrama sagital.....	67
Figura 10 Diseño de página web	83
Figura 11 Boceto anuncio 1	86
Figura 12 Boceto anuncio 2	86
Figura 13 Boceto anuncio 3	87
Figura 14 Boceto mecánica "GANAMASCOLOR"	91
Figura 15 Boceto mecánica "Servicio con servicio".....	92
Figura 16 Boceto reloj digital.....	94
Figura 17 Boceto Carpeta poliéster.....	95
Figura 18 Boceto bolígrafo.....	95
Figura 19 Boceto bolsa de papel	95



GLOSARIO

Benchmarking.	Proceso que evalúa cómo se comportan las funciones y habilidades básicas de una compañía con las de otra u otro conjunto de empresas
Consumo intermedio.	Es el importe de los bienes y servicios consumidos por la unidad económica para el desarrollo de sus actividades, tanto los materiales que se integraron físicamente a los productos obtenidos (bienes y servicios) como todos aquellos que proporcionaron las condiciones propicias para llevar a cabo la producción
Depreciación en activos fijos.	Comprende la pérdida de valor por el uso u obsolescencia de los activos fijos propiedad de la unidad económica.
Dirección estratégica.	Es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos: interno y externo
Estrategia de marketing.	Son planes que especifican el impacto que una compañía espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto o una línea de producto dentro de un determinado mercado objetivo.
Formación bruta de capital fijo.	Es el valor de los activos fijos comprados por la unidad económica (hayan sido nacionales o importados, nuevos o usados), menos el valor de las ventas de activos fijos realizadas. Incluye: como parte de las compras de activos fijos, el valor de las renovaciones, mejoras y reformas mayores realizadas a los activos fijos que prolongaron su vida útil en más de un año o aumentaron su productividad, y los activos fijos producidos por la unidad económica para uso propio.
Gerentes Senior.	Se les llama así a los profesionales con mayor grado de experiencia dentro de una organización, no sólo en recursos humanos sino en toda la estructura organizacional.
Ingresos por suministro del servicio.	Es el monto que obtuvo la unidad económica por todas aquellas actividades de producción de bienes y servicios. Incluye: el valor de los bienes y servicios transferidos a otras unidades económicas, valorados a precio de venta más todas las erogaciones o impuestos cobrados al comprador.
Joint venture	Es una herramienta de gestión que consiste en una asociación a largo plazo entre dos o más empresas que se unen para realizar una alianza comercial con el fin de alcanzar un objetivo en común.
Management.	Disciplina social que se encarga de planificar, organizar, asesorar , liderar o dirigir, y controlar una organización (un grupo de una o más personas) con el propósito de lograr una meta



Método LART.	Método desarrollado por el autor Luis Arturo Rivas Tovar
Personas Ocupadas.	Comprende tanto al personal contratado directamente por la razón social como al personal ajeno suministrado por otra razón social, que trabajó para la unidad económica, sujeto a su dirección y control, y que cubrió como mínimo una tercera parte de la jornada laboral de la misma. Puede ser personal de planta o eventual, sean o no remunerados
Personas Remuneradas.	Es el personal, de planta o eventual, contratado directamente por la razón social, que trabajó para la unidad económica, sujeto a su dirección y control, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral de la misma y que recibió un pago por el desempeño de sus actividades
Política comercial.	Es el manejo del conjunto de instrumentos al alcance de una entidad, para mantener, alterar o modificar sustantivamente las relaciones comerciales con otros.
Producción Bruta total.	Es el valor de todos los bienes y servicios producidos o comercializados por la unidad económica como resultado del ejercicio de sus actividades, comprendiendo el valor de los productos elaborados, el margen bruto de comercialización, las obras ejecutadas, los ingresos por la prestación de servicios, así como el alquiler de maquinaria y equipo y otros bienes muebles e inmuebles, el valor de los activos fijos producidos para uso propio, entre otros
Público meta.	Es a quién estará dirigido el producto o servicio, por tanto todos los mecanismos de publicidad están enfocados a este.
Público objetivo.	(target) Es aquel público al que se quiere alcanzar, por tanto, será un segmento de la población con rasgos comunes y con cierto nivel de homogeneidad.
Remuneraciones totales.	Son todos los pagos y aportaciones normales y extraordinarias en dinero y especie, antes de cualquier deducción, que realizó la unidad económica para retribuir el trabajo del personal dependiente de la razón social en forma de salarios y sueldos, prestaciones sociales y utilidades repartidas a los trabajadores.
Stakeholders.	Personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.
Valor agregado censal bruto.	Es el valor de la producción que se añade durante el proceso de trabajo por la actividad creadora y de transformación del personal ocupado, el capital y la organización (factores de la producción), ejercida sobre los materiales que se consumen en la realización de la actividad económica.



INTRODUCCIÓN

El siguiente desarrollo pretende presentar al lector las principales ideas, que a nuestro juicio, son indispensables para realizar este proyecto de investigación. Las ideas que se vierten a continuación constituyen un resumen de varios autores, complementando con ideas propias para el desarrollo de este trabajo. En este trabajo se exponen inicialmente datos analizados respecto a las características del mercado de servicios de fotocopiadoras, tanto a nivel nacional como regional, información que se extrajo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

En una segunda etapa, la cual le daremos el nombre de Marco Teórico, se exponen algunas definiciones de conceptos importantes, citados a modo de complemento para la comprensión de algunos temas, tales como: Estrategias de marketing, dirección estratégica, así como los tipos de modelos de esta; planeación estratégica, como también las matrices estratégicas que nos auxilian en el diagnostico empresarial e igualmente para analizar el portafolio de productos. Una de las matrices que ayudó a este proyecto fue la matriz de Ansoff que comparece desarrollada en los párrafos posteriores.

En una tercera etapa se encuentra el Marco Metodológico, y es aquí en donde se encuentra la razón de ser de este proyecto, es en donde se detalla la problematización, el problema, el objetivo general y específico, la justificación, tipo de investigación, sujeto de estudio, así como una matriz de congruencia metodológica.

Finalmente se contempló el Análisis de los Resultados, en donde recae toda la información antes desarrollada y en la cual se presentan las derivaciones del marco metodológico, como la entrevista al dueño de la empresa, de la cual se presenta este trabajo, así como una propuesta emanada de aquella reunión con el empresario. Esta propuesta consiste en la identificación de una estrategia corporativa y una estrategia de marketing. Es indiscutible que la presentación de este proyecto es el momento más importante si su objetivo es convencer a alguien de la importancia del trabajo que se pretende realizar, conseguir presupuesto, tiempo y recursos en general. Además, permite aclarar las ideas, especificar mejor el problema a resolver y prever los posibles inconvenientes.



CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL

1.1. ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE SERVICIOS DE FOTOCOPIADORAS NIVEL NACIONAL

Acorde al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, Censo Económico 2009), la empresa Servicio de Fotocopiado Morelos, pertenece al Sector 56 “Servicios de Apoyo a los Negocios, Manejo de Desechos y Servicios de Remediación”; del Subsector 561 de Servicios de Apoyo a los Negocios; Rama 5614 al Servicio de Apoyo Secretarial, Fotocopiado, Cobranza, Investigación Crediticia y Similares. Clasificando a la entidad como un Uniestablecimiento.

El sector 56 se destaca por contar con 61,698 empresas dedicadas a esta actividad, de las cuales se tiene una integración económica del 95.29% de personas contratadas y un 34.13% de personas que trabajan para la empresa pero que no dependen directamente de la razón social, dando un total de 154,310 personas ocupadas. Conformando con ello, un total de \$11,127,211 de ingresos por suministro del servicio, de los cuales \$11,023,178, son el 71.88% de los servicios comercializados por la unidad económica. De los que se realizó un consumo intermedio del 69.80% por el desarrollo de actividades de producción. Añadiendo un proceso de trabajo de \$5,600,273 (74.01%) como valor agregado censal bruto en miles de pesos, generados por persona ocupada. Con los que gracias a este porcentaje, se realizó una formación bruta de capital fijo del 85.47% (\$383,921 en miles de pesos) con el que se adquirieron y/o mejoraron los activos fijos de este sector. Teniendo así un valor actualizado de bienes cuya vida útil es superior a un año para proporcionar las condiciones necesarias para la generación de los servicios con el 89.13% (\$6,760,884 en miles de pesos) del total de activos fijos. Véase tabla 1

Es de señalar que el sector 56 tiene un personal ocupado de 2 personas por unidad económica, consiguiendo un promedio de \$31,203.80/MN por personas remuneradas. En dichas remuneraciones se consideran los pagos y aportaciones normales y extraordinarias en dinero y especie, antes de cualquier deducción, que realizó la unidad económica para retribuir el trabajo del personal dependiente de la empresa.



Podemos decir que se encuentra bien remunerado, en base a los activos fijos que llegan a tener un nivel de \$39,177.90/MN, bajo la perspectiva de que ofrecen el 53.32% de la participación en las remuneraciones totales de producción bruta total, así mismo presentan un margen operativo del 150%, es decir, la rentabilidad de estas empresas es de 1.5, lo que bien nos puede decir que es un sector que se encuentra en crecimiento, empleando a un total de 178,200 personas. Representan el 0.39% del total de la población económicamente activa de nuestro país.

Este sector tiene un total por ingresos en la prestación de servicios de \$1,051,593; lo que representa el 91.81%, de su producción total, por esto podemos deducir que el giro de este sector es el de prestación de servicios, esto también en comparación al 0.85% que representan las ventas para ese sector, otra característica a destacar son sus ingresos por alquiler de bienes muebles e inmuebles que ocupan el segundo lugar en el total de la producción total, con un 5.79 %, esto en las 9080 unidades que componen la rama 5614 de servicio de apoyo secretarial, fotocopiado, cobranza, investigación crediticia y similares, del sector 56. Véase tabla 3



Tabla 1 Características principales de las empresas del sector 56 subsector 561 rama 5614 Servicio de apoyo secretarial, fotocopiado, etc, nivel nacional.

CÓDIGO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA			TIPO DE EMPRESA	DENOMINACIÓN	EMPRESAS	PERSONAL OCUPADO TOTAL			TOTAL DE REMUNERACIONES	TOTAL DE GASTOS POR CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS	TOTAL DE INGRESOS POR SUMINISTRO DE BIENES Y SERVICIOS	PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL	CONSUMO INTERMEDIO	VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO	FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO	TOTAL DE ACTIVOS FIJOS								
SECTOR	SUBSECTOR	RAMA				TOTAL	DEPENDIENTE DE LA RAZÓN SOCIAL	NO DEPENDIENTE DE LA RAZÓN SOCIAL									TOTAL DE REMUNERACIONES	TOTAL DE GASTOS POR CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS	TOTAL DE INGRESOS POR SUMINISTRO DE BIENES Y SERVICIOS	PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL	CONSUMO INTERMEDIO	VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO	FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO	TOTAL DE ACTIVOS FIJOS
				RAMA 5614 SERVICIO DE APOYO SECRETARIAL, FOTOCOPIADO, COBRANZA, INVESTIGACIÓN CREDITICIA Y SIMILARES	61,742	178,200	152,856	25,344	2,372,345	8,046,699	15,535,916	15,335,927	7,768,770	7,567,157	449,203	7,585,412								
			1-UNI	EMPRESAS UNIESTABLECIMIENTO	61,698	154,310	145,659	8,651	1,949,311	5,604,947	11,127,211	11,023,178	5,422,905	5,600,273	383,921	6,760,884								
			2-MUL	EMPRESAS MULTIESTABLECIMIENTO	44	23,890	7,197	16,693	423,034	2,441,752	4,408,705	4,312,749	2,345,865	1,966,884	65,282	824,528								
			2.1-EE	EMPRESAS ESPECIALIZADAS	23	8,910	5,456	3,454	337,703	894,511	2,103,257	2,103,234	894,486	1,208,748	16,031	383,733								
			2.2-EM	EMPRESAS MIXTAS	21	14,980	1,741	13,239	85,331	1,547,241	2,305,448	2,209,515	1,451,379	758,136	49,251	440,795								

Fuente: INEGI, Censos Económicos 2009



Tabla 2 . Indicadores económicos de las unidades económicas del sector 56, subsector 561, rama 5614 y subramas, nivel nacional.

CÓDIGO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA SECTOR 56, SUBSECTOR 561, RAMA 5614		PERSONAL OCUPADO TOTAL POR UNIDAD ECONÓMICA	REMUNERACIONES TOTALES POR PERSONA OCUPADA REMUNERADA	INDICADORES POR PERSONA OCUPADA (CONSIDERANDO EL PERSONAL OCUPADO TOTAL)			PARTICIPACIÓN DE LAS REMUNERACIONES TOTALES EN EL VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO	PARTICIPACIÓN DEL CONSUMO INTERMEDIO EN LA PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL	PARTICIPACIÓN DE LA DEPRECIACIÓN EN EL VALOR TOTAL DE LOS ACTIVOS FIJOS	MARGEN OPERATIVO
SUBRAMA	DENOMINACIÓN			TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	MAQUINARIA Y EQUIPO	VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO				
		Pesos					porcentaje			
RAMA 5614 SERVICIO DE APOYO SECRETARIAL, FOTOCOPIADO, COBRANZA, INVESTIGACIÓN CREDITICIA Y SIMILARES		2	31,203.8	39,177.9	7,235.8	26804.24	25.63	53.32	16.5	150.0
56141	SUBRAMA 56141 SERVICIOS DE PREPARACIÓN DE DOCUMENTOS	2	59,227.3	16,924.8	1,705.3	33037.62	49.45	41.41	13.1	141.4
56142	SUBRAMA 56142 SERVICIOS DE CASETAS TELEFÓNICAS, RECEPCIÓN DE LLAMADAS Y PROMOCIÓN POR TELÉFONO	16	39,490.6	46,587.5	153.1	24980.86	22.44	69.46	15.5	130.8
56143	SUBRAMA 56143 SERVICIOS DE FOTOCOPIADO, FAX, ACCESO A COMPUTADORAS Y AFINES	2	25,536.1	38,789.7	8,352.3	25045.53	21.23	51.90	16.5	156.7
56144	SUBRAMA 56144 AGENCIAS DE COBRANZA	21	73,134.1	42,691.6	0.0	94199.55	65.67	41.81	24.0	125.0
56145	SUBRAMA 56145 DESPACHOS DE INVESTIGACIÓN DE SOLVENCIA FINANCIERA	16	30,210.5	13,854.2	416.7	39916.67	59.92	33.00	19.5	136.7
56149	SUBRAMA 56149 OTROS SERVICIOS DE APOYO SECRETARIAL Y SIMILARES	3	33,250.0	60,117.7	0.0	46529.41	25.22	23.39	7.8	234.1

Fuente: INEGI, Censos Económicos 2009



Tabla 3 Producción bruta total y sus componentes de las unidades económicas del sector 56, subsector 561, rama 5614 y subramas de actividad económica, nivel nacional.

CÓDIGO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, SUBRAMA 5614 DENOMINACIÓN	UNIDADES ECONÓMICAS	PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL	INGRESOS POR MAQUILA Y SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS (OUTSOURCING)	ACTIVOS FIJOS PRODUCIDOS PARA USO PROPIO	MARGEN BRUTO POR LA COMPRA-VENTA DE MERCANCIAS	INGRESOS POR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	INGRESOS POR ALQUILER DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES	OTROS COMPONENTES DE LA PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL
RAMA 5614 SERVICIO DE APOYO SECRETARIAL, FOTOCOPIADO, COBRANZA, INVESTIGACIÓN CREDITICIA Y SIMILARES	9,080	1,145,394	41	14,346	9,749	1,051,593	66,375	3,290
SUBRAMA 56141 SERVICIOS DE PREPARACIÓN DE DOCUMENTOS	135	17,987	0	47	16	17,871	10	43
SUBRAMA 56142 SERVICIOS DE CASSETAS TELEFÓNICAS, RECEPCIÓN DE LLAMADAS Y PROMOCIÓN POR TELÉFONO	118	153,849	0	16	22	153,188	528	95
SUBRAMA 56143 SERVICIOS DE FOTOCOPIADO, FAX, ACCESO A COMPUTADORAS Y AFINES	8,790	894,379	41	14,283	9,711	801,486	65,837	3,021
SUBRAMA 56144 AGENCIAS DE COBRANZA	21	71,395	0	0	0	71,264	0	131
SUBRAMA 56145 DESPACHOS DE INVESTIGACIÓN DE SOLVENCIA FINANCIERA	6	5,719	0	0	0	5,719	0	0
SUBRAMA 56149 OTROS SERVICIOS DE APOYO SECRETARIAL Y SIMILARES	10	2,065	0	0	0	2,065	0	0

Fuente: INEGI, Censos Económicos 2009



1.2. ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE SERVICIOS DE FOTOCOPIADORAS NIVEL REGIONAL

En el municipio de Ecatepec de Morelos el desarrollo del sector 56 antes mencionado nos ofrece una amplia perspectiva de cómo se desarrollan las actividades dentro del área regional de nuestra competencia.

Tras el análisis de los datos obtenidos por el INEGI en su censo económico 2009, pudimos percatarnos que el sector 56 al que pertenece “Servicio de Fotocopiado Morelos, S.A de C.V.”, se tienen registradas 1,118 unidades económicas que se definen bajo el mismo giro, en estas se contempla un total de personal ocupado de 2,110 personas contando los familiares y/o propietarios que no son remunerados que suman 1,582 y que representan el 74.97% del personal total ocupado, encontrando con esto que solo el 23.6 del personal ocupado percibe un salario por parte de este sector, hablando del municipio de Ecatepec de Morelos.

El sector 56 en el municipio de Ecatepec de Morelos tiene una producción bruta total de \$112,740 puede traducirse como que es un sector en crecimiento, esta también por la generación de activos fijos que llegan a estar valuados en \$75,217. No obstante es de considerar el nivel de depreciación que muestran los activos fijos que representa un 15.63% del valor de valuación esto en pesos 11,763.

Podríamos considerar que esto se debe al surgimiento de nuevas tecnologías y la incorporación de nuevas funciones en los productos de lanzamiento, así bien podríamos estar hablando de obsolescencia programas por parte de fabricantes, lo que bien puede representar una oportunidad para la empresa al poder brindar servicios de reparación y mantenimiento, así como hacer crecer la venta de equipos de fotocopiado con el ofrecimiento de nueva tecnología, pero así mismo representaría un gasto mayor en la constante capacitación y preparación de los técnicos de la empresa que ofrecen el servicio. Véase tabla 4



Tabla 4 Características principales de las unidades económicas del sector 56, subsector 561, rama 5614 y subramas de actividad económica en servicio de apoyo secretarial, fotocopiado, y similares. Ecatepec de Morelos, Edo de México.

DENOMINACIÓN	UNIDADES ECONÓMICAS	PERSONAL OCUPADO TOTAL					TOTAL DE REMUNERACIONES	TOTAL DE GASTOS POR CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS	TOTAL DE INGRESOS POR SUMINISTRO DE BIENES Y SERVICIOS	PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL	CONSUMO INTERMEDIO	VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO	FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO	VARIACIÓN TOTAL DE EXISTENCIAS	TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	DEPRECIACIÓN TOTAL DE ACTIVOS FIJOS
		TOTAL	DEPENDIENTE DE LA RAZÓN SOCIAL			NO DEPENDIENTE DE LA RAZÓN SOCIAL										
			TOTAL	REMUNERADO	Y OTROS TRABAJADORES ES NO											
RAMA 5614	1,118	2,110	2,080	498	1,582	30	10,679	52,647	111,999	112,740	50,805	61,935	3,713	-8	75,217	11,763
SUBRAMA 56141 SERVICIOS DE PREPARACIÓN DE DOCUMENTOS	*	29	27	8	19	2	254	710	1,905	1,862	668	1,194	5	0	282	37
SUBRAMA 56142 SERVICIOS DE CASETAS TELEFÓNICAS, RECEPCIÓN DE LLAMADAS Y PROMOCIÓN POR TELÉFONO	*	13	7	3	4	6	144	248	638	638	248	390	0	0	55	6
SUBRAMA 56143 SERVICIOS DE FOTOCOPIADO, FAX, ACCESO A COMPUTADORAS Y AFINES	1,098	2,068	2,046	487	1,559	22	10,281	51,689	109,456	110,240	49,889	60,351	3,708	-8	74,880	11,720

Fuente: INEGI, Censos Económicos 2009



1.3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Empresa: Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V

Giro: Comercializadora-Servicios de Fotocopiado.

Ubicación: Av. Morelos Oriente 167 7-B, Col. San Cristóbal Centro, Ecatepec Edo. De México, C.P 55000.

La idea de la creación de esta empresa, surgió de dos jóvenes emprendedores que a los pocos años de terminar su carrera como Ingenieros y después de una experiencia en este ramo comercial, deciden consolidar su propia empresa, que presta servicio de mantenimiento y reparación de equipo de fotocopiado, así como la comercialización de las mismas.

Con ayuda de un socio capitalista, nace esta Sociedad Anónima de Capital Variable, el día 17 de diciembre del año 2008.

MISIÓN:

Ser una empresa reconocida y distinguida en la venta, renta, mantenimiento y reparación de equipos de fotocopiado, teniendo en cuenta la puntualidad, calidad y eficacia de nuestro servicio, para satisfacer las necesidades de nuestros más exigentes clientes.

VISIÓN:

Ser una empresa líder en el ramo, a través de la puntualidad, calidad y eficacia del servicio que se ofrece, con personal comprometido, para lograr alcanzar el éxito, mediante el cumplimiento y la entera satisfacción de los clientes actuales y potenciales.

FILOSOFIA:

Somos una empresa fundada en valores sólidos. Conservamos una actitud de servicio y respeto para nuestros clientes y las personas que trabajan con nosotros, haciendo de nuestra empresa, un lugar agradable para laborar y digno de confianza.



VALORES:

Respeto: El respeto, es uno de los pilares que rigen el actuar de nuestra empresa, en todo momento. Es un valor que encontrará siempre en nuestro trato, porque creemos que es el principio de toda buena relación.

Integridad: Conducirnos siempre de una manera congruente, honesta y profesional, nos lleva a ser una mejor empresa día con día. Hablar siempre con la verdad, es un compromiso que tenemos con todos.

Servicio: Es la razón que nos impulsa a crecer en nuestra organización y como tal, buscamos dar siempre lo mejor de nosotros. Por ello, implementamos nuevas prácticas para acortar los procesos y mejorar la atención hacia a nuestros clientes.



CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de marketing, nos ayudan a mostrar un enfoque mercadológico general, mismo que habrá de utilizarse para lograr los objetivos de mercadotecnia, que se ha propuesto la empresa o unidad de negocios.

Las estrategias de marketing, nos ayudan a elegir mercados meta y diseñar relaciones entre la empresa y los consumidores. Para el diseño de estrategias de marketing debemos considerar: ¿A quiénes vamos a dirigirnos?, ¿De qué forma lo haremos?

“La compañía debe decidir cómo atenderá a los clientes meta, de qué forma se diferenciará y posicionará a sí misma en el mercado. La propuesta de valor de una compañía, es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores, para satisfacer las necesidades” (Hernández, Del Olmo, & García, Abril 2000).

Una estrategia de marketing como lo hemos dicho, se encarga de detallar como lograr un objetivo de marketing y así, mientras los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas.

Las estrategias proporcionan una dirección para todas las áreas del plan de marketing y sirven como guías para posicionar el producto y desarrollar una mezcla de marketing específico.

Las estrategias generales más comunes son:

Estrategias nacionales, regionales y locales: es posible desarrollar planes de marketing para distintas zonas geográficas, en este caso se debe prestar total atención a la coordinación para que no se produzcan contradicciones.

Estrategias estacionales: deben considerar cuándo anunciar o promocionar el producto, se considera si se realizara mayor promoción en temporada de venta alta, si se utilizaran promociones especiales en meses bajos, etc.



Estrategia competitiva: Si existen una gran competencia en el sector en el que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias hacia los consumidores, mismas que dependerán de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto competidor específico.

Estrategia de anuncios: es necesario definir el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer.

Estrategias del mercado: sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto, se puede ampliar a un nuevo mercado, centrarse en un mercado con gran potencial.

Estrategias de producto: se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto o métodos para aumentar su rentabilidad.

Estrategias de precio: un factor a considerar es si se fijaran precios superiores o inferiores a la competencia, se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento.

Estrategias de distribución, penetración y cobertura: hay que determinar en qué zonas deben redoblar los esfuerzos.

Estrategia del personal de ventas: hay que determinar si se debe incorporar una estructura de personal de venta en el plan de marketing.

Estrategias de promoción: se realizan para cubrir necesidades concretas en un período de tiempo limitado.

Estrategias de gastos: detallan la distribución del presupuesto del plan de marketing.

Estrategias de publicidad: se determinara si va a realizar una campaña de publicidad, el tipo, etc.

Estrategias de investigación y desarrollo: comienza con una revisión de los problemas y oportunidades, dando múltiples soluciones a cada oportunidad, después se construyen las estrategias, que deben ser sencillas (Hernández, Del Olmo, & García, Abril 2000).



Las estrategias de mercadotecnia son una especie de guía sobre como posicionar el producto (Roma G. & Scott W., 1992).

Así pues podemos mencionar:

Estrategias de empaque: un problema que revele que el empaque de la compañía dificulta el uso del producto, nos diría que con un cambio en el empaque podría tal vez lograrse mejor el objetivo de incrementar la repetición de uso y de consumo entre el público.

Estrategia de comercialización: una estrategia que fije las pautas de los que se hará desde el punto de vista de la comercialización. En tal situación podría consistir en utilizar ampliamente la comercialización en el punto de comparar para influir sobre la toma de decisiones.

Estrategias de publicidad no pagada: conviene que decida si la publicidad no pagada formará parte de su plan de mercadotecnia, el esfuerzo en este aspecto ha de canalizarse desde el principio en el plan.

Estrategia de investigación primaria: estrategias para resolver un problema en particular y a cumplir un objetivo e mercadotecnia, o también puede referirse a estudios para detección de conocimiento, actitudes, comportamiento y trabajo que sirvan como referencia para evaluar resultados actuales y futuros.

Estrategias de venta personal/estrategia de operación: igual que los detallistas, los fabricantes necesitan decidir si van a establecer razones específicas de ventas para vigilar los resultados de la fuerza de ventas.

“Un producto competitivo puede, mediante una estrategia superior de mercadotecnia, ganar de pronto una ventaja” (William A., 2004). Muchos productos fracasan en el mercado devino no a los avances tecnológicos o a los cambios en las conductas comportamentales sino muchas veces debido a las estrategias de mercadotecnia.

Jay Abraham señala que sólo hay tres formas básicas para incrementar el negocio: aumentar el número de clientes, el tamaño promedio de la venta por cliente o el número de veces que los clientes regresan para comprar de nuevo. (William A., 2004)



Existen cuatro estrategias de mercadotecnia alternativas y estas son:

Penetración a un nuevo mercado:

Afianzamiento significa atrincherarse: puede ser necesario cuando un producto está en su etapa de maduración o incluso en declinación de su ciclo de vida. En cualquier caso, el mercado ya no se expande.

Expansión de la participación de mercado: buscan incrementar la participación del mercado con base en la diferenciación o la segmentación del mercado y/o incluyendo una expansión limitada o una expansión general.

Retiro: significa que va a sacar su producto del mercado. La única pregunta es, cuándo y cómo. El tipo de retiro más ligero es la reducción de riesgos, tratando de limitar el riesgo de pérdida de utilidades (William A., 2004).

Las estrategias de marketing, son planes que especifican el impacto que una compañía espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto o una línea de producto dentro de un determinado mercado objetivo.

Para elegir la mejor estrategia de marketing, se deben considerar varias clases de información.

La primera es que la estrategia de marketing debe ser consistente con el objetivo del producto. Segunda, la naturaleza y el tamaño de la oportunidad de mercado, deberá establecerse con claridad con base en el análisis y las mediciones del mercado. Finalmente, las clases de ventaja competitiva y los niveles de gastos de marketing, que serán necesarios para lograr el éxito del mercado (Joseph P., Gordon W., & Thomas J., 1998).



Tabla 5 Marketing: Etapas del ciclo de vida del producto

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Metas de marketing generales	Conciencia y prueba del producto.	Aumento de la participación en el mercado al adquirir clientes nuevos; búsqueda de nuevas necesidades y nuevos segmentos de mercado.	Maximizar las utilidades al defender la participación en el mercado o quitársela a los competidores.	Reducir los gastos y esfuerzos de marketing para maximizar la última oportunidad de obtener utilidades.
Estrategia de productos	Modelos limitados con características limitadas, cambios frecuentes en el producto.	Introducción de nuevos modelos con nuevas características; continúan los cambios en el producto.	Línea de modelos completa; aumento de las ofertas de productos complementarios para ayudar a la diferenciación del producto.	Eliminar los modelos y marcas que no son productivos.
Estrategia de precios	Precios de penetración para establecer presencia en el mercado, o descremado de precios para recuperar los costos.	Los precios bajan debido a la competencia; establecimiento de precios para igualar o superar a la competencia.	Los precios siguen bajando; establecimiento de precios para vencer a la competencia.	Los precios se estabilizan en un nivel bajo.
Estrategia de distribución	Adopción gradual del producto para ampliar la disponibilidad; participación de detallistas y mayoristas.	Intensificar los esfuerzos para ampliar el alcance y la disponibilidad de los productos.	Amplia disponibilidad del producto; conservar el espacio en anaqueles; eliminar las tiendas o canales no productivos.	Mantener el nivel necesario para conservar a los clientes que son leales a la marca; eliminar en forma continua a los canales que no son productivos.
Estrategia de promoción	Publicidad y ventas personales para crear conciencia; promoción de ventas intensa para estimular la prueba del producto.	Publicidad, ventas y promoción de ventas agresivas de la marca para fomentar el cambio de marcas y las pruebas continuas.	Señalar las diferencias y beneficios de la marca; fomentar el cambio de marcas; conservar actualizado el producto o la marca.	Reducirla a un nivel mínimo o eliminarla por completo.

Fuente: (O.C. & Michael D., 2005)



2.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los stakeholders (grupos de interés). (Jeffrey S. & Caron H., 2009)

Galicia (2010), establece la dirección estratégica como un enfoque de Management, no surge de manera espontánea, ni tampoco es el resultado del trabajo de un estudioso en temas de dirección. La dirección estratégica, debe su existencia a la concurrencia de una serie de fenómenos y de un conjunto de trabajos y, lejos de constituir un enfoque estancado en sus principios y planteamientos, está en constante evolución, con cambios importantes. La estrategia de la empresa está constituida por una serie de elementos que nos permiten alcanzar nuestras metas. Los componentes que integran la estrategia son:

- **La visión** del empresario, a dónde quiere llegar con su empresa.
- **La misión**, que responde al tipo de negocio que realiza la empresa.
- **El soporte**, formado por los recursos necesarios para poder realizar la actividad.
- **Los valores**, que responden al cómo vamos a alcanzar las metas que nos hemos fijado: ¿Estamos dispuestos a pagar cualquier precio para llegar?

La estrategia, sencillamente, responde a la evolución presente y futura de la empresa. (Galicia, 2010)

2.2.1. TIPOS DE ESTRATEGIAS

1. Estrategia institucional.- Recoge los compromisos de los socios con la empresa.
2. Estrategia corporativa.- Responde al negocio que vamos a desarrollar.
3. Estrategia de grupo.- Estrategia corporativa, propia de una agrupación de negocios entre los que existe relación.
4. Estrategia de negocio.- Responde a la planificación y organización del negocio (comercial, producción, logística).



5. Estrategias funcionales.- Recoge los objetivos y planes de acción precisos para lograr la estrategia de negocio. (Galicia, 2010)

En función del nivel de concreción podemos proponer cuatro tipos de estrategia:

1. Corporativa: mueve toda la empresa y sus recursos hacia el largo plazo y debe incluir la definición de en qué negocios tiene que estar o desarrollar y de cuáles debe salir.
2. De negocios: ligada a la anterior, será específica para cada negocio y para cada cartera de productos que lo componen.
3. Funcionales: son las correspondientes a cada área: Ventas, Finanzas, Recursos, Humanos, Marketing, etc.
4. Específicas: dependen del área correspondiente y la conforman. En el caso que nos ocupa de Recursos Humanos corresponderían a las estrategias de
5. Atracción de personas, Selección, Contratación, Evaluación, Desarrollo,
6. Compensación. (Dirección estratégica, 2006)

2.2.2. MODELOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Rivas Tovar (2003), menciona que en los modelos de dirección estratégica, existen al menos seis grandes fases de evolución en el proceso de la planeación.

Los modelos de planeación más simples, son los de primera generación y tienen que ver con mecanismos de control presupuestal, en ellos los enfoques de dirección están orientados a controlar desviaciones a dicho presupuesto, ésta es la manera más elemental de planeación y que suele usarse con mayor intensidad en el sector público mexicano. Pese a que fueron los primeros modelos, son esquemas ampliamente utilizados por su carácter práctico y por abordar, en forma directa, una de las fuentes de poder en la organización que es el acceso a los recursos financieros. (Rivas, 2003)

Los modelos de la segunda generación implican esfuerzos proyectivos a largo plazo, fuertemente orientados a la planeación funcional. En esta fase de evolución se realizan análisis simples del entorno, basados en la manera en que afectan los factores externos. En la tabla 6 se muestran los autores más relevantes de esta fase.



Tabla 6 Modelos de planeación estratégica

Autor	Fases de Enfoques Sistémicos	Observaciones
Russell Ackoff (2004), Administración Sistémica.	Planeación en los Negocios a través de un diseño de organización circular, por la cual la autoridad se sujeta a la unidad grupal, en las responsabilidades de: -Planeación de la Unidad. -Definición de Políticas. -Coordinación de Planes y Políticas. -Integración de Planes y Políticas.	Proceso de administración del desempeño de un sistema, que no es la suma de sus partes, sino del producto de sus interacciones.
Flood y Jackson (1991) Planeación y Evaluación de Sistemas.	Planeación de Sistemas, cuyas bases filosóficas son: -La Complementariedad. -La Conciencia Social. -La Emancipación Humana.	Metodologías con fases que se interaccionan.
Checkand Sistemas Suaves (1981).	Desarrollo de Sistemas con los siguientes pasos: -Se parte de una situación no estructurada con fronteras inciertas. -Se analiza la situación para comenzar a estructurarla. -Se hace la selección del sistema relevante. -Se construye el modelo conceptual. -Se definen los cambios acordados por los actores como deseables y factibles. -Se implanta la acción acordada.	Trata de problemáticas no estructuradas con indefinición de fronteras.
Ackoff, Planeación Interactiva (1974).	Planeación Interactiva de una situación problemática a través de: -Formulación del sistema de problemas. -Planeación de fines. -Planeación de medios. -Planeación de recursos. -Diseño de la implantación y el control.	Planeación interactiva de situaciones problemáticas.
Neufville y Stafford, Procedimiento Básico Analítico (1971).	Se propone un procedimiento de cinco pasos: -Definición de objetivos. -Formulación de medidas de efectividad. -Generación de alternativas. -Evaluación y selección de alternativas.	Se considera el análisis de los sistemas, como un conjunto coordinado de procedimientos.
Jenkins, Ingeniería de Sistemas (1969).	Las fases de su método son: • Formulación del Problema: -Organización del Proyecto. -Definición del Sistema. -Objetivos del Sistema. -Recolección de información de datos. • Diseño del Sistema: -Predicción, construcción del modelo y simulación, optimización y control. -Documentación y construcción. • Operación: -Operación -Retrospectiva -Mejoramiento de operación.	Metodologías de procesos de ingeniería.
Arthur D. Hall, Estudio de Ingeniería de Sistemas (1962).	Estudio de Sistemas: -Definición del problema. -Selección de objetivos. -Análisis de sistemas. -Selección de las mejores alternativas. -Acciones programáticas. -Comunicación de resultados.	Metodologías de procesos de ingeniería.
Churchman y Ackoff, Introducción a la Investigación de Operaciones (1957).	Las fases del método de la investigación de operaciones establecidas como interactuantes en el sistema son: -Formulación del problema. -Construcción de un modelo. -Obtención de una solución. -Prueba del modelo y la solución. -Implantación y control de la solución.	Descripción de los procesos operativos y administrativos con el fin de evitar lo que suele llamarse “cuellos de botella”, ya que de esta manera, se simplifican y se hacen eficientes los flujos del sistema.

Fuente: (Rivas, 2003, pág. 33)



Los modelos de tercera generación, surgidos a inicios de los setenta, hablan de la planeación estratégica; se evalúan los aspectos internos mediante los enfoques de estudiar debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas, seleccionando por medio de alternativas estratégicas. Una vez que se han definido las estrategias, éstas impulsan un proceso de planeación armónico, donde la asignación de recursos es estática. Éste es el tipo de planeación más popular y el que es enseñado en escuelas de negocios que tienen cierto atraso y desconocimiento sobre técnicas más modernas.

Los modelos de cuarta generación, llamados de administración estratégica, pretenden inducir el cambio mediante la evaluación de la posición competitiva, el estudio del sector industrial y la determinación de las fuentes de ventaja competitiva. Estos enfoques, surgidos desde la década de los ochenta, incorporan los sistemas de valores y de cultura como un elemento central del cambio.

Sin embargo, la diferencia fundamental con los modelos de tercera generación radica en que la estrategia no es un objeto pasivo que se evalúa la estrategia estudiando su factibilidad, la implanta y la adecua en el acto, si es necesario, controlándola mediante indicadores en su última fase que es el control estratégico.

Los modelos de quinta generación son esfuerzos de dirección estratégica flexible, donde se asumen entornos volátiles e inciertos, donde la cooperación entre empresas demanda la cooperación sinérgica incluso en entre competidores.

El enfoque de dirección estratégica dice: “una estrategia no se administra, se dirige”. No obstante que la incertidumbre y el conflicto se consideran parte de la naturaleza. En la práctica, el enfoque de dirección estratégica es difícil de observar, ya que la mayoría de los gerentes sigue pidiendo cursos de planeación estratégica y hablando de estos modelos anticuados que resultan rígidos y obsoletos en nuestro entorno empresarial y social. En la tabla 7 se muestran las características de las seis generaciones del pensamiento estratégico.



Tabla 7 Características de las generaciones del pensamiento estratégico.

FASES DE EVOLUCIÓN	PRIMERA GENERACIÓN	SEGUNDA GENERACIÓN	TERCERA GENERACIÓN	CUARTA GENERACIÓN	QUINTA GENERACIÓN	SEXTA GENERACIÓN
Nombre del Modelo	Presupuestos. Control financiero.	Planeación largo plazo.	Planeación estratégica	Administración estratégica.	Dirección estratégica.	Gestión estratégica de la complejidad.
Paradigma	Planeación financiera básica.	Dirección por extrapolación.	Dirección por anticipación al cambio incipiente	Dirección para orientar el cambio.	Dirección por problemas estratégicos.	Gestión de la complejidad.
Técnicas de Apoyo	Presupuesto Anual. Control de desviaciones.	Análisis del entorno. Previsiones para varios años. Asignación estática de recursos. Control Funcional.	Análisis internos y de la competencia. Evaluación de estrategia mediante árboles de decisiones. Asignación dinámica de recursos.	Matrices estratégicas. Planeación flexible. Estructuras horizontales. Sistemas abiertos.	Modelos de simulación. Organizaciones virtuales y mecanismos de cooperación. Alianzas estratégicas. Negocios conjuntos.	Organización celular y por redes. Estrategia de océanos azules. Gestión del conocimiento y administración de valores.
Objetivo	Enfoque de corto plazo. Cumplir las previsiones presupuestales.	Predecir el Futuro.	Anticipar el cambio.	Orientar el cambio.	Crear Futuros.	Gestionar la realidad como una totalidad infragmentada.

(Rivas, 2003, pág. 35)



Para el autor Rivas Tovar (2003), el gran paradigma de la administración estratégica es la producción de estrategias que sean contingentes con su entorno. La estrategia es la estructura vital con la cual la empresa define su razón de ser. La dirección estratégica asume la complejidad del entorno y gestiona la incertidumbre.

Existen por lo menos tres elementos que caracterizan a la dirección estratégica, éstos son: la incertidumbre, la complejidad del entorno y el conflicto.

En la búsqueda de formular e implantar estrategias, la dirección estratégica se propone cuatro tareas básicas:

- Desarrollo y movilización de recursos.
- Potenciación de las capacidades de la organización.
- Estudio permanente del entorno de la empresa para detectar oportunidades de negocio.
- Coordinación acertada de dichos recursos y búsqueda de rentas empresariales, o mejor dicho la creación del valor.

Además el proceso de dirección, involucra siete grandes fases que son:

- Definición de valores, visión, y misión de la organización.
- Análisis estratégico del entorno (diagnóstico organizacional a nivel externo e interno).
- Formulación y diseño de estrategias (estrategias en la empresa).
- Evaluación y selección de estrategias (mejoramiento organizacional, desarrollo organizacional, modelos de cambio, nuevas teorías de la organización y diseño organizacional).
- Puesta en marcha de la estrategia elegida (plan estratégico).
- Cuadro de mando (balanced score card).

Aunque este modelo se sigue aplicando en empresas privadas, ha resultado demasiado rígido y esquemático para usarse en sistemas complejos como los son: las dependencias, instituciones y agencias de gobierno, como también empresas sometidas a una intensa competencia e innovación tecnológica. Por ello se propone el método LART de gestión estratégica de la complejidad de funciones y procesos, que aparece en la figura 1.



Figura 1 Método LART de Gestión Estratégica de la Complejidad.



Fuente: (Rivas, 2003)

Tipologías de Diagnóstico de la Complejidad

Sistemas Termodinámicos.- Proporcionan muchas explicaciones simples, como lo es la forma que adquiere la segunda ley en sistemas complejos sujetos a importantes gradientes o la del principio de Le Chatelier generalizado, abarcativo de condiciones diferentes.

Sistemas Complejos No Lineales.- Explican las características que adopta un subsistema por la influencia del sistema donde se anida.

Sistemas Complejos Adaptivos.- Son adaptivos porque se amoldan al ambiente y muestran capacidad de absorber fluctuaciones, y también porque están formados por muchos agentes que en sí mismos cumplen el papel de sub sistemas adaptivos.



Sistemas Complejos Auto organizados.- Las regularidades detectadas se comprimen en una suerte de esquema interno, independiente de todo reglamento externo.

Sistemas Complejos Evolutivos.- Muestran una cierta lucha por el esquema más apto, amoldándose a la supervivencia del esquema <<tentativamente mejor>>frente a esquemas rivales.

Sistemas Emergentes.- La emergencia de una organización auto organizada, emerge de las interacciones muy simples de las fluctuaciones bursátiles de pequeñas decisiones de los accionistas individuales.

Sistemas Complejos ubicados en el Orden y el Caos.- Permiten la emergencia de nuevas soluciones por nuevas ligaduras en el campo de grados de libertad del sistema.

Sistemas Caóticos.- Sistemas impredecibles de estructuras fractales tienen cierto orden oculto que se comporta como un atractor extraño.

➤ **La Estrategia de los Océanos Azules**

Rivas Tovar (2003) menciona que estas estrategias han sido propuestas por Chan W. Mauborge, quien establece que esta estrategia es propia de organizaciones complejas que tienen competencia global.

En lo océanos azules la demanda se crea, no se disputa. Hay abundancia de oportunidades para el crecimiento rentable y más rápido.

Los autores distinguen dos tipos de estrategias, las rojas que son las tradicionales, donde se compite para desplazar a los competidores, y las azules, donde se crean servicios nuevos o productos que no existen y donde la competencia no existe. La tabla 8, muestra las principales diferencias entre las estrategias tradicionales (rojas) y las estrategias de océanos azules.



Tabla 8 Estrategias de océanos azules y rojos.

ESTRATEGIAS DE OCÉANO ROJO	ESTRATEGIAS DE OCÉANO AZUL
Competir en espacios de mercados existentes.	Crear espacios de mercado no disputado.
Derrotar a la competencia.	Hacer la competencia irrelevante.
Explotar una demanda existente.	Crear y capturar nueva demanda.
Escoger entre valor y costo.	Romper el dilema costo/valor.
Alinear el sistema completo de actividades de una empresa con su elección estratégica de diferenciación y bajo costo.	Alinear el sistema completo de las actividades de una empresa en la búsqueda de diferenciación y bajo costo.

Fuente: (Rivas, 2003)

➤ **Gestión Dinámica de la Complejidad**

En el modelo de gestión completa la implantación de estrategias se hace mediante una gestión dinámica de la complejidad que sustituye a la tradicional estrategia de implantación con agenda abierta que va resolviendo los conflictos de interés mediante ventanas de negociación itinerantes que sin dejar de orientarse por la estrategia de océanos azules, es flexible en sus tiempos y en sus alcances de acuerdo a la evolución del conflicto que se realiza permanentemente.

➤ **Balance Social del Problema Estratégico**

El modelo de LART, concluye evaluando la efectividad de la gestión del problema estratégico administrado mediante un balance social. El marco de análisis valora ciclos históricos de al menos tres años, distinguiendo no sólo la rentabilidad, sino la efectividad social de la organización para los accionistas de alta administración, los empleados, el grupo sindicalizado, el sindicato mismo, la comunidad, el municipio, el estado y el país que acoge a la organización.

2.2.3. CONTROL

El Autor Rivas Tovar (2003) establece que el control de gestión se define como *“El sistema de apoyo a la toma de decisiones que asegura la eficiencia de la organización en función de la planeación táctica y estratégica, buscando la convergencia de objetivos*



a nivel personal con los de la empresa, mediante el dominio de la gestión por parte de los directivos”.

El control de salidas o resultados, se centra en las consecuencias de las decisiones, estableciendo instrumentos con diferente grado de formalización para medición y análisis de estas. Este tipo de control es un indicador de gestión, que se basa tanto en informes simples como en complicados sistemas de información. (Rivas, 2003)

En tanto que los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización y están ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura. El indicador de gestión que se aplicará a la empresa está relacionado con los medios utilizados para lograr resultados, bajo los siguientes aspectos:

- Efectividad.- Refleja el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.
- Impacto.- Mide la consecuencia de los efectos de un proyecto sobre la comunidad. Su carácter es de mayor permanencia y su presencia evidencia cambios importantes en la tendencia histórica del cumplimiento de las políticas, misión u objetivos de la institución.
- Eficacia.- Es eficaz o efectivo cuando se logra lo que se propone, refiriéndose a las acciones realizadas versus las programadas. (Ortiz, 2004)

2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Con frecuencia los gerentes, técnicos y operativos recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos y a presupuestos para sus unidades.

Durante este periodo, empresas individuales y compañías de consultoría innovaron diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación. Estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas.

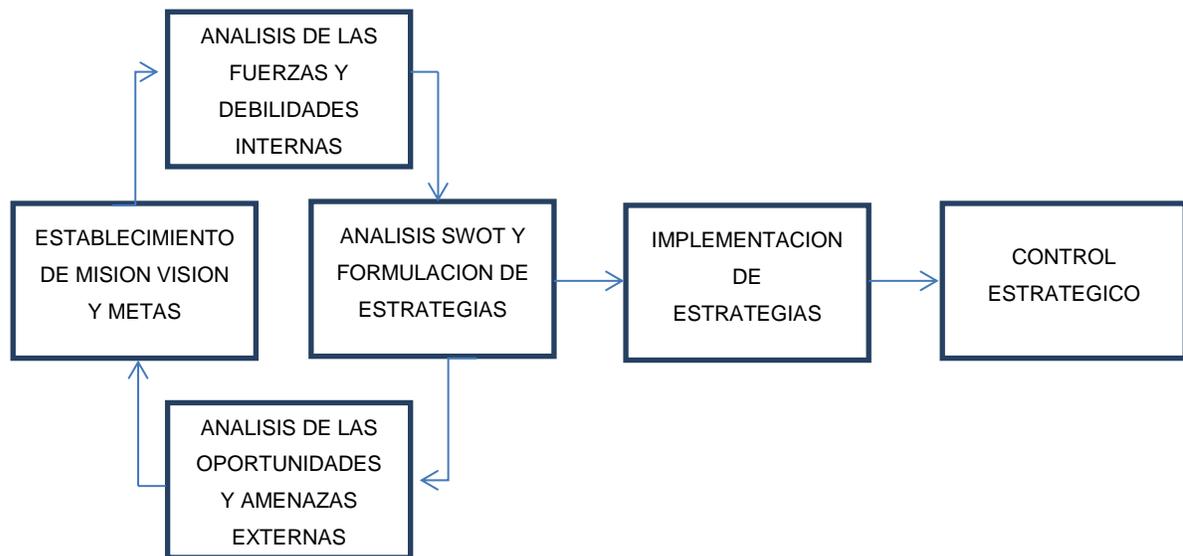
En la actualidad los gerentes senior hacen que el resto de los gerentes de la organización participen en el proceso de formación de estrategias. En algunos casos, estos gerentes



también tienen suficiente autonomía para elaborar o modificar sus propios planes. Esto aumenta la flexibilidad y la capacidad de respuesta.

La administración estratégica involucra a los gerentes de toda la organización en la formulación e implementación de metas estratégicas y estrategias, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso.

Figura 2. Proceso de Formación de Estrategias en la Planeación Estratégica.



Fuente: (Ruiz Martínez, 2009)

PASO 1.: ESTABLECIMIENTO DE MISION, VISION Y METAS

La misión de establecer a partir del objetivo básico y los valores de la organización, así como de su alcance de operación.

La visión estratégica va más allá de la misión declarada y proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa y en lo que se ha convertido la organización.

Las metas estratégicas se desprenden de la misión y visión de la organización el director general de la organización, con la colaboración y aprobación del consejo directivo, establece la misión, visión y principales metas estratégicas.



PASO 2: ANALISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS

La misión y visión llevan al segundo componente del proceso de administración estratégica, el análisis del ambiente externo.

El análisis ambiental debe incluir también otras fuerzas en el ambiente, aspectos como la situación macroeconómica y los factores tecnológicos. Una tarea fundamental en el análisis ambiental es el pronóstico de las tendencias futuras.

PASO 3: ANALISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES INTERNAS

El análisis interno da a los encargados de tomar las decisiones estratégicas en un inventario de las capacidades y recursos de la organización, así como los niveles de desempeños generales y funcionales.

Recursos y capacidades clave. Los recursos constituyen elementos de entrada para la producción que se pueden acumular en el transcurso del tiempo para mejorar el desempeño de una empresa. Los recursos pueden adoptar muchas formas. Pero tienden a caer en dos amplias categorías; activos tangibles y activos intangibles.

Un análisis interno efectivo permite un entendimiento más claro de la manera en que una empresa puede competir por medio de sus recursos, los cuales constituyen una fuente de ventaja competitiva solamente bajo circunstancias determinadas.

En primer lugar si el recurso es instrumental para crear valor para el cliente, es decir, si aumenta los beneficios que los clientes derivan de un producto o servicio relativo a los costos en que incurren, entonces el recurso puede conducir a una ventaja competitiva. En segundo lugar, los recursos son una fuente de ventajas si son raros y no están disponibles en la misma medida para todos los competidores. En tercero si los recursos son difíciles de imitar, proporcionan una fuente de ventaja competitiva. Por último los recursos pueden mejorar la ventaja competitiva de una empresa cuando están bien organizados.

Una capacidad clave es algo que hace una empresa de manera especialmente buena en relación con sus competidores.



2.4. LAS MATRICES ESTRATÉGICAS EN EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

2.4.1. CONCEPTO DE MATRIZ ESTRATÉGICA

Es una expresión gráfica, posición o realidad a través de un cuadro de doble entrada en el que cada uno de los ejes representa o responde a un parámetro o variable determinada.

Son un instrumento de análisis para la gestión estratégica en el que se combinan aspectos derivados del análisis interno y externo tendiente a proporcionar un apoyo formalizado para la toma de decisiones estratégicas.

Las matrices estratégicas son representaciones gráficas que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de la empresa.

Clasificación de las matrices

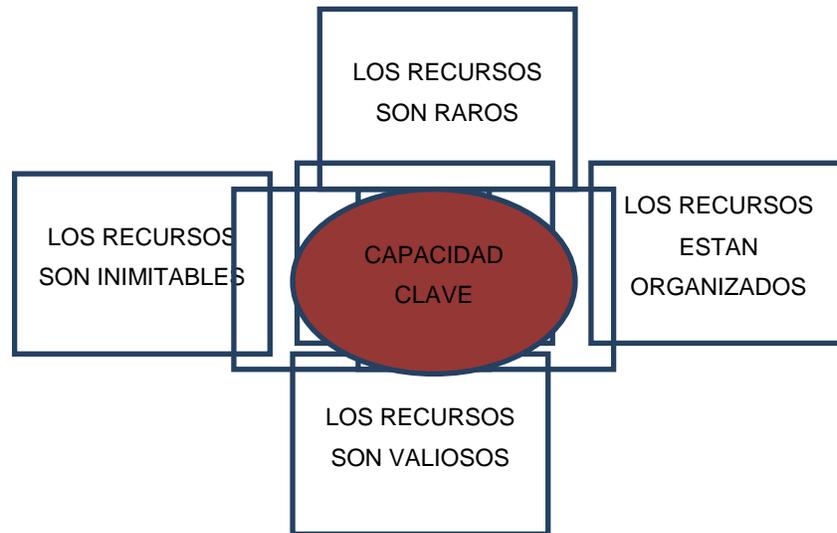
- Matrices de posicionamiento: Ofrecen una imagen de la posición global de una organización o de alguno de sus negocios con referencia al mercado o entorno en el cual operan.
- Matrices de evaluación: Posicionado o no el negocio, ofrecen una valoración de algunos aspectos de la organización, internos o externos, que promocionan.

2.4.2. BENCHMARKING

Es el proceso de evaluar cómo se comportan las funciones y habilidades básicas de una compañía con las de otra u otro conjunto de empresas. La meta del benchmarking es comprender a fondo las mejores prácticas de otras firmas y emprender acciones para alcanzar un desempeño mejor y menores costos.



Figura 2 Capacidad Clave del Benchmarking.



Fuente: (Thomas Snell & Snell, 2004)

El benchmarking, también llamado comparación referencial, es una de las prácticas de negocios más populares y efectivos, y no se limita a ningún área en especial ni a un cierto tamaño de empresa. En resumen, esta herramienta consiste en hacer una comparación entre tu negocio y la competencia (tanto directa como indirecta), así como con comercios líderes en otras industrias u otros mercados con la intención de descubrir y analizar cuáles son sus estrategias ganadoras y, de ser posible, aplicarlas en tu propia empresa. (Thomas Snell & Snell, 2004)

Para aprovechar al máximo esta efectiva práctica en tu negocio debes seguir ciertos pasos:

1. Conócete a ti mismo: Antes de decidirte a desarrollar esta investigación debes hacer un Análisis FODA de tu propia empresa, así como un análisis de su rendimiento actual. Es decir, define cuáles son sus puntos fuertes y cuáles los débiles, así como las oportunidades y amenazas que existen en el mercado.

En este punto es esencial que realices una planeación y definas: qué esperas obtener del proceso y cuál será tu método de investigación (entrevistas, encuestas, análisis de participación del mercado, visitas presenciales, seguimiento online, entre otras).

2. Conoce a tu competencia: En un Plan de negocio bien realizado se debe establecer tanto la competencia directa como la indirecta y los sustitutos de tu empresa o proyecto.



Identifica cómo está la participación del mercado y quién es el líder de esa industria en particular. Es muy importante que elabores bien este reporte, puesto que a partir de éste podrás elegir a las empresas que investigarás.

No obstante, también puedes tomar otras compañías o individuos (incluso no reales) que, aunque no se dirijan a tu mismo mercado o no pertenezcan a tu giro, puedan entregar valiosos ejemplos de buenas prácticas de negocios. En realidad, nunca sabes de dónde pueden venir las mejores ideas.

3. Encuentra sus fortalezas: Una vez que hayas elegido a las empresas visita sus instalaciones y su página de Internet, pide referencias, observa sus campañas publicitarias o de marketing y contáctalos en las redes sociales. Otra buena fuente de información son los empleados y proveedores.

Después de haberlos observado, detalla cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades.

Debes enfocarte en aquellas prácticas que los hacen líderes o los mantienen por arriba de ti, puesto que éstas son las que te servirán para potenciar tu empresa. Pero también puedes observar prácticas incorrectas para tú mejorarlas; así podrás cubrir un hueco en sus servicios y conquistar a los clientes inconformes.

4. Aplícalo en tu empresa: Aprovecha la información que recabaste para mejorar la situación de tu compañía. Puedes copiar ciertas prácticas (claramente, mientras sea legal), mejorarlas o adaptarlas a tu mercado.

Recuerda que si aplicarás algún cambio o modificación en tu empresa se lo debes de comunicar a tus empleados y colaboradores, así como las nuevas metas a alcanzar. (Thomas Snell & Snell, 2004)

Además, los resultados de tu benchmarking es un elemento que deberías incluir en tu Plan de negocio para conseguir mayor credibilidad ante posibles inversionistas. Sin embargo, debes tener muy presente que, aunque muchas de estas prácticas funcionen en ciertos mercados, no aseguran que también lo hagan en el tuyo.



1. **Evaluación:** Siempre que apliques nuevas estrategias o prácticas en tu empresa necesitas evaluar su desempeño. Acércate a los indicadores que corresponden en cada área; es decir, si el cambio fue en recursos humanos observa el nivel de rotación de personal y compáralo; o si fue en servicio al cliente, revisa los números en las ventas o tu CRM.

Este proceso debe ser periódico, debido a que tu empresa requiere mejoras continuas para mantenerse en el mercado. Asimismo, siempre podrá aprender algo de los demás (Revista Soy Entrepreneur, Septiembre 2012).

2.4.3. LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Antes de poder explicar el modelo De Michael Porter, explicaremos de forma breve la Cadena Económica, compuesta por "...un proveedor, un transformador de esos insumos y un cliente o grupo de ellos. La Cadena Económica existe siempre y cuando haya una transformación de insumos mediante un proceso o un servicio; cuando esto no se da, se trata de pura especulación que es la base de los negocios de ciclos de vida muy corta, la cual caracteriza en buena parte, a las ideas empresariales que tiene la gente en general". (Rivas, 2003, pág. 33)

Figura 3 Cadena Económica.



Fuente: (Rivas, 2003)

Es de vital importancia entender y comprender "...las interacciones entre el sector industrial, los proveedores y los clientes, ya que ésta es la base de su modelo para entender la estructura y fuentes de competencia dentro de un dicho sector."

De acuerdo del análisis de la relación proveedores – clientes surgen diferentes criterios como los factores del entorno industrial, que han sido conceptualizados en un diagrama de cinco fuerzas propuesto por Porter en el año de 1988.



Figura 4 Diagrama de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.



Fuente: (Kotler, 2002)

Este modelo "...minimiza el papel de innovación de la industria, ya que no considera que las fuerzas tienen distinta importancia y otorga una preeminencia excesiva a la estructura de la industria para explicar la rentabilidad de la empresa, marginando en su estudio las capacidades y recursos de la organización y los factores de evolución del contexto competitivo." (Rivas, 2003)



Tabla 9 Aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

La aplicación de este modelo se ejemplifica en el siguiente cuadro:

Concentración relativa	Se refiere al reparto de las cuotas del mercado entre el número de empresas existentes en el sector.
Calidad vinculada	Se refiere al grado de dependencias que tienen los productos, de la calidad de la materia prima suministrada por los proveedores; por ejemplo, el grado de calidad de las gasolinas sin plomo, proporcionadas por la refinería.
Diferenciación de productos	Cuando un producto está muy diferenciado es difícil que el cliente cambie de proveedor; en la medida que se generaliza el poder de mercado, el proveedor es mucho más débil.
Costo de cambio	Se refiere a los costos en que incurre por cambio de un proveedor. Las empresas japonesas para evitar estos problemas, suelen tener por lo menos dos proveedores. Actualmente para seleccionar a un proveedor no sólo se considera el precio, se toma en cuenta también el grado de internacionalización, la situación financiera del proveedor, su calidad técnica, incluso la calidad de la dirección.
Posibilidad de integración ascendente/descendente	Es la capacidad que puede tener un cliente o un proveedor para abarcar la parte de la cadena económica anterior a su negocio central; por ejemplo, los fabricantes de calzado o de ropa que montan sus propias cadenas de distribución.
Distribución de valor añadido	Es la medida en que los actores de la cadena conocen los costes y los beneficios del otro. Un profundo desequilibrio estimulará a una empresa a integrarse en sentido ascendente o descendente.
Concentración de intercambios.	Es el riesgo que se tiene sobre concentrar las ventas en un solo tipo de público objetivo; por ejemplo, los fabricantes de computadoras se encuentran en una situación de dependencia frente a las empresas que diseñan los procesadores y el software (Microsoft e Intel).

Fuente: (Rivas, 2003)



2.4.4. LA MATRIZ D.O.F.A.

Los autores Guiltinan y Gordon (1998) establecen que la Matriz DOFA surge de la planeación del marketing corporativo que está basado en estrategias corporativas, que son planes de amplio rango que se diseñan para seleccionar los diferentes negocios en los que deberá participar una compañía. Con ellas se identifican los mercados que se van a servir y las líneas de productos y servicios que se han de producir, sobre la base de una evaluación del entorno, los recursos y los objetivos de la compañía. (Joseph P., Gordon W., & Thomas J., 1998)

Por ello establecen que las estrategias corporativas deberán derivarse del análisis de tres elementos:

- Amenazas y oportunidades del entorno
- Fortalezas y debilidades organizacionales.
- Misión y objetivos corporativos.

Una estrategia corporativa deberá ser consiente con los objetivos de la compañía, y alcanzable con los recursos y las competencias existentes (o anticipados). Además, se tendrán en cuenta las amenazas y oportunidades futuras del entorno.

Amenazas y Oportunidades del Entorno

Toda organización funciona en un entorno dinámico que puede crear una variedad de amenazas u oportunidades en los mercados existentes o potenciales de la firma. Específicamente, los gerentes deberán ser conscientes del posible impacto que puedan tener en sus mercados los seis factores principales del entorno.

1. Demográficos: Tales como la distribución por edades de la población, índices de natalidad, crecimiento poblacional, cambios en la población regional y el porcentaje de hogares en donde ambos padres trabajan.
2. Valores Sociales y Culturales: Como las actitudes hacia la salud y la nutrición, la necesidad de autoexpresión, materialismo, intereses ecológicos y seguridad del producto.



3. Factores Económicos: Incluyen tasas de inflación y desempleo, crecimiento económico, escasez de materias primas, costos de energía, tasas de interés, costos de importación e impuestos de consumo.
4. Tecnología: En particular, cambios en estrategias de desarrollo y anticipados que afectan los tipos de productos disponibles en un mercado, y las clases de procesos (como la automatización o el uso de materiales sintéticos) que se utilizan para fabricar estos productos.
5. Acciones Legales y Regulatorias: Incluyen las disposiciones sobre el tipo de publicidad disponible para un producto, los requerimientos para marcar y probar el producto, las limitaciones con respecto a los elementos que forman el producto, el control de la polución y las restricciones o los incentivos en relación con las importaciones o exportaciones.
6. Competencia: A la larga, es una función de las demás fuerzas del entorno. Específicamente, tanto la identidad de los competidores como el tipo de enfoque pueden cambiar debido a:
 - La entrada de nuevas firmas (especialmente extranjeras).
 - La adquisición de un competidor pequeño por parte de una institución grande y bien financiada.
 - La desregulación, el cambio de las condiciones económicas o los nuevos procesos de producción que estimulan el aumento en la competencia de precios.
 - Cambios en los valores sociales y culturales o nuevas tecnologías que motiven a los compradores a adquirir productos o servicios anteriormente considerados no competitivos.

Al examinar estas fuerzas, resulta esencial desarrollar estrategias corporativas debido a que estos factores darán forma al atractivo de diversos negocios. A menudo, esos factores crearán nuevas oportunidades o conducirán al rejuvenecimiento de mercados maduros.

Fortalezas y Debilidades

Una segunda consideración de importancia en la selección de una estrategia corporativa es si la forma cuenta con las fortalezas y debilidades que se requieren para responder



ante los avances del entorno. En general, las fortalezas de una firma son analizadas mediante la identificación de sus recursos y competencias.

Los gerentes deben buscar aquellas oportunidades de mercado que les permitan sacar provecho de esas fortalezas.

En un sentido más amplio, los recursos y las competencias incluyen:

- Recursos Financieros, tales como las reservas de efectivo.
- Habilidades gerenciales y de mano de obra, tales como la experiencia necesaria para fabricar productos de alta tecnología o para administrar grandes presupuestos de publicidad.
- Capacidad de producción y eficiencia del equipo.
- Habilidades en investigación y desarrollo, y patentes.
- Control sobre materias primas fundamentales, como en la propiedad de recursos energéticos.
- Tamaño y experiencia de la fuerza de ventas.
- Canales y sistemas de distribución eficientes o efectivos.

Con demasiada frecuencia las firmas restringen la evaluación de recursos a los más tangibles, como el efectivo y las instalaciones aunque, a menudo, las capacidades de gerencia y marketing son más importantes. Estas competencias acrecientan la capacidad de la compañía para sacar productos nuevos y exitosos al mercado, algo indispensable en un mercado en donde la variedad de productos es importante para el comprador. El recurso o la competencia más fuerte de una firma se conoce, generalmente, como competencia distintiva. La siguiente tabla sugiere algunas formas en que una empresa puede utilizar de manera efectiva sus diversas competencias distintivas.



Tabla 10 Utilización de competencias distintivas.

Competencia	Uso Potencial
Capacidad en Innovación y Desarrollo	Énfasis en alta tecnología para el desarrollo del producto.
Recursos Financieros	Adquisición de otros negocios.
Reputación de la compañía sobre su calidad	Selección de mercados en donde la reputación sea conocida.
Gran Fuerza de Ventas	Selección de nuevos productos que pueden ser vendidos por la fuerza de ventas.
Control sobre Materiales y Otros Suministros	Énfasis en productos que requieren de estos recursos a bajo costo; compite como productor de bajo costo.
Sistema de Distribución	Énfasis en productos que se beneficiarían al utilizar los mismos canales.

Fuente: (Joseph P., Gordon W., & Thomas J., 1998)

Con frecuencia, una firma encuentra que sus opciones estratégicas son limitadas, a menos que pueda adquirir nuevos recursos o competencias. En tales casos, la estrategia de la empresa puede ser establecer una alianza estratégica con otra firma. Una alianza estratégica es más que un joint venture, pues en este dos firmas colaboran de manera mucho más compleja mediante el intercambio de algunos recursos clave (aunque también se pueden formar nuevas entidades) que permiten a las dos partes mejorar su desempeño. Generalmente, las alianzas implican intercambios de uno o más de los recursos que aparecen en la siguiente lista:

- Acceso a redes de ventas y distribución.
- Tecnología de nuevos productos.
- Tecnología y capacidad de producción.

2.4.4.1. MISIÓN Y OBJETIVOS CORPORATIVOS

Una misión corporativa describe los propósitos generales que persigue la organización y brinda los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la organización a largo plazo.

Los objetivos corporativos reflejan expectativas específicas de la gerencia en relación con el desempeño organizacional. En la siguiente tabla se presenta una lista de algunos de los tipos más comunes de objetivos corporativos que se podrían establecer.



Tabla 11 Tipos comunes de objetivos corporativos.

RENTABILIDAD
Utilidad neta como un porcentaje de ventas. Utilidad neta como un porcentaje del total de la inversión. Utilidad neta por acción común.
VOLUMEN
Participación de mercado. Porcentaje de crecimiento en ventas. Posición de ventas en el mercado. Utilización de la capacidad de producción.
ESTABILIDAD
Varianza en el volumen anual de ventas. Varianza en el volumen de ventas estacionales. Varianza en la rentabilidad.
NO FINANCIERO
Mantenimiento del control familiar. Mejoramiento de la imagen corporativa. Ampliación de la tecnología o la calidad de vida.

Fuente: (Joseph P., Gordon W., & Thomas J., 1998)

Debemos recordar que una organización puede tener más de un objetivo corporativo en un momento dado. Sin embargo, por lo general, sólo hay una meta primaria hacia la cual se puede dirigir la estrategia corporativa.

En síntesis, el proceso para establecer una estrategia corporativa está basado en:

- Examinar las amenazas y las oportunidades del entorno.
- Seleccionar objetivos corporativos que sean consistentes con sus amenazas y oportunidades, y con las competencias distintivas de la firma.
- Adquirir cualquier competencia adicional que se requiera para una implementación exitosa, a menudo por medio de alianzas estratégicas.

2.4.4.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Acorde a Guiltinan y Gordon (1998) las organizaciones tienen dos direcciones fundamentales hacia las cuales encaminarse cuando seleccionan una estrategia corporativa: crecimiento o consolidación. Tradicionalmente, las organizaciones han seguido estrategias de crecimiento, inclusive cuando el crecimiento de ventas no era el principal objetivo corporativo. En esencia, una estrategia de crecimiento es aquella en la



cual el crecimiento de ventas se convierte en un vehículo para alcanzar estabilidad o el aumento de la rentabilidad.

Sin embargo, en los últimos años, en organizaciones grandes y pequeñas ha comenzado a entenderse que el crecimiento desenfrenado y aleatorio puede crear tantos problemas como los que se resuelven. En consecuencia, se han vuelto cada vez más populares las estrategias de consolidación, con las cuales las firmas buscan alcanzar metas corrientes a través de mecanismos de no crecimiento.

La siguiente tabla resume los tipos básicos de estrategias corporativas y muestra las clases específicas de estrategias en cada categoría.

Tabla 12 Tipos básicos de estrategia corporativa.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO
Para Mercados Actuales <ul style="list-style-type: none">• Penetración en el Mercado• Desarrollo del Producto• Integración Vertical
Para Nuevos Mercados <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo del Mercado• Expansión del Mercado• Diversificación
ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Atrincheramiento• Eliminación de Productos• Retirarse del Negocio

Fuente: (Joseph P., Gordon W., & Thomas J., 1998)



2.5. MATRICES ESTRATÉGICAS PARA EL ANÁLISIS DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.

Para el análisis estratégico de la organización resulta de interés referirse a las matrices que tienen como merito combinar aspectos tanto internos como externos del análisis estratégico.

Estas nos brindan de manera específica en forma esquematizada la posición competitiva de los diferentes negocios de la empresa, así como el peso que tienen y lo importantes que son, así como en cuales se gastan más energías y recurso y cuál es su posición.

Como ejemplos tenemos a dos:

1. Matriz de crecimiento-cuota de mercado (del Boston Consulting Group).
2. Matriz de posición competitivo-atractivo de la industria (de Mackensey Consulting).

2.5.1. MATRIZ DE CRECIMIENTO-CUOTA DE MERCADO DEL BOSTON CONSULTING GROUP

Utiliza dos dimensiones de análisis:

- La tasa de crecimiento relativa del mercado que indica el atractivo de la industria
- La cuota relativa de mercado la necesidad de inversión que implica para mantener el ritmo de crecimiento de la empresa.

La cuota relativa de mercado da una idea de la posición competitiva de la empresa, así como de su capacidad para generar recursos. Operacionalmente, se obtiene de dividir las ventas totales de la compañía entre las de la mayor competidora.

Existen cuatro denominaciones para calificar los negocios de una empresa.

- A. Estrella Son los negocios que tienen grandes expectativas de crecimiento y una muy buena posición de mercado. Dan muy buenos beneficios pero requieren fuertes inversiones.
- B. Vaca Lechera Son los negocios que aunque bien posicionados en el mercado, son negocios maduros generadores de recursos, pero con expectativas de crecimiento



limitadas. Usualmente financian a otros negocios menos competitivos de la empresa

- C. Niños Problema: Son los negocios que tienen posibilidades de crecimiento aunque requieren inversión, y donde no existe una buena posición de mercado. El dilema es convertirse en estrellas o en negocios “perros” y deshacerse de ellos.
- D. Perro: Son negocios de pocas expectativas de crecimiento, que dan mucho trabajo y poco o ningún beneficio. Aquí se recomienda su venta a corto o mediano plazo.

Fuente: (Rivas, 2003)

La aplicación de esta técnica que mide por un lado el crecimiento de la industria, y por el otro la rentabilidad percibida. Así se tiene esta descripción:

- a) Los negocios que tienen baja rentabilidad y poco crecimiento son perros y por ello candidatos a liquidar;
- b) Los que tienen buena rentabilidad pero crecen poco son vacas,
- c) Los que crecen mucho y con gran rentabilidad son estrellas, y
- d) Aquellos donde hay buen crecimiento pero tenemos poca rentabilidad son dilemas o también se llaman niños problema. En este tipo de negocios o se dobla la apuesta o se decide a salir de ellos.

Figura 5 Aplicación de las denominaciones para calificar los negocios.



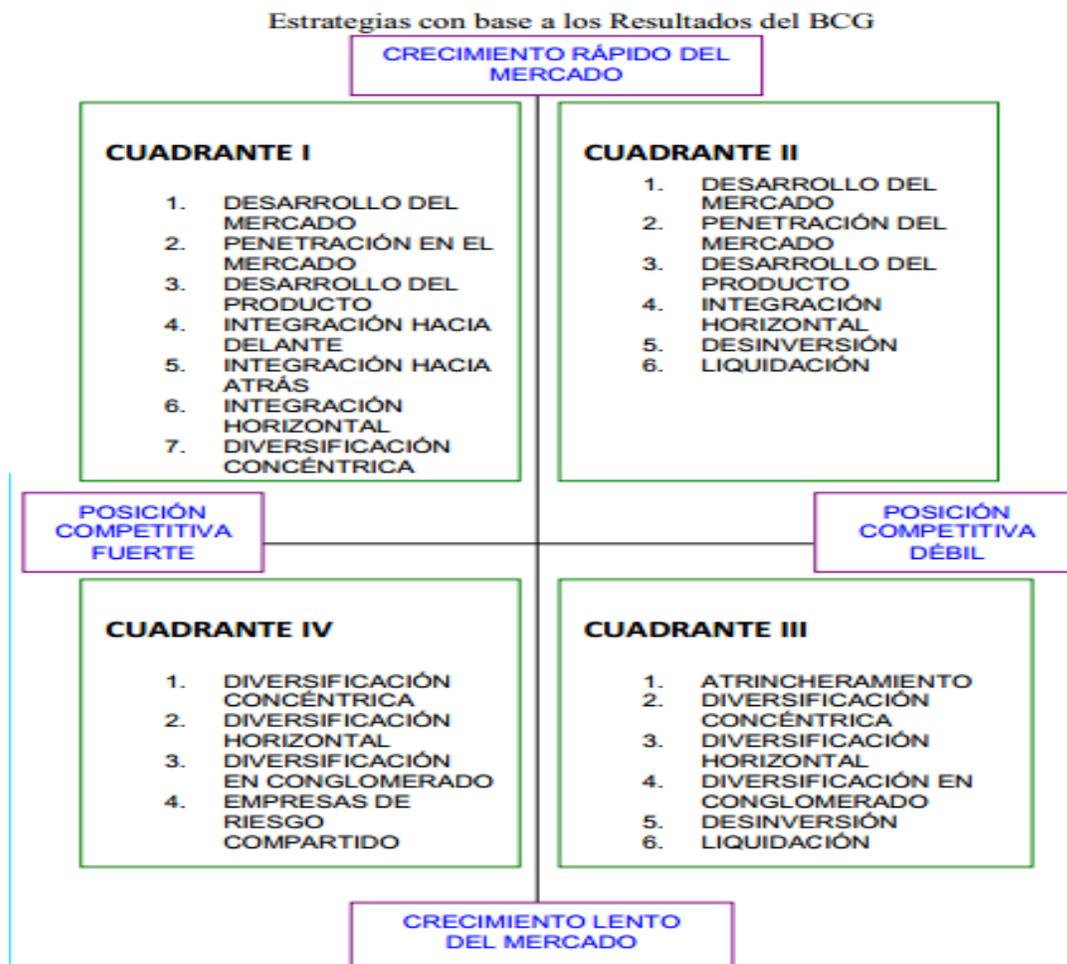
Fuente: (Rivas, 2003)



La matriz BCG busca asignar en forma óptima los recursos de los que dispone la empresa entre distintos segmentos estratégicos para adquirir una mejor posición competitiva global, a través de dos aspectos primordiales:

- Mediante el crecimiento determinar la necesidad de liquidez (inversión, crecimiento de la necesidad de capital de trabajo), generadas por los diferentes segmentos.
- Mediante el análisis de la cuota de mercado relativa, la rentabilidad y, por lo tanto, el nivel de recursos generados en cada segmento.

Figura 6 Estrategias con base a los resultados del BCG



Fuente: (Ruiz Martínez, 2009)



2.5.2. MATRIZ DE POSICION COMPETITIVA-ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA DE MACKENSEY CONSULTING.

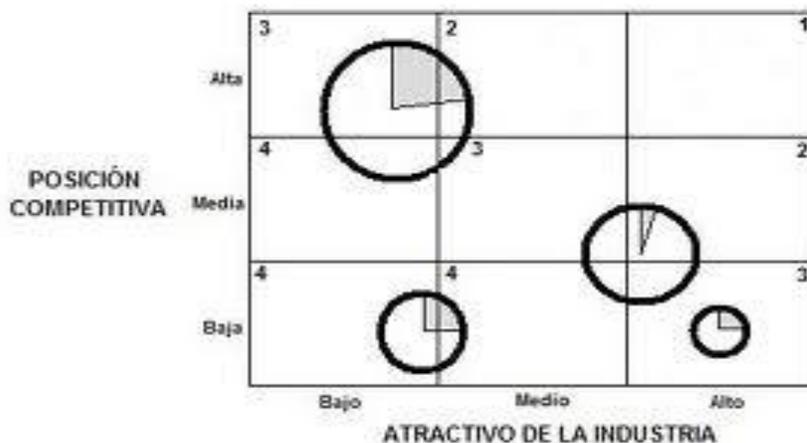
Su objetivo es ubicar los distintos negocios de la empresa, según el doble criterio de su posición competitiva, en el conjunto de la industria y el nivel de atractivo de la propia industria.

Usa dos dimensiones de análisis, el atractivo de la industria que se determina a través del análisis de la industria, la posición competitiva se evalúa a partir del análisis interno de la empresa.

Esta representación de los negocios se hace con círculos, el de mayor medida implica un negocio de más importancia y viceversa, la posición que se tiene del mercado se representa con la porción del círculo sombreada y en la parte superior izquierda se ponen números del 1 al 4.

- El número 1 representa una posición muy fuerte, donde conviene invertir.
- El número 2 representa una posición atractiva, aunque más selectiva para invertir.
- El número 3 representa una posición ligeramente ventajosa, donde se debe mejorar.
- El número 4 representa una posición débil, donde debe plantearse abandonar la industria a mediano plazo, intentando cosechar a corto plazo los resultados de inversiones pasadas.

Figura 7 Matriz de posición competitiva



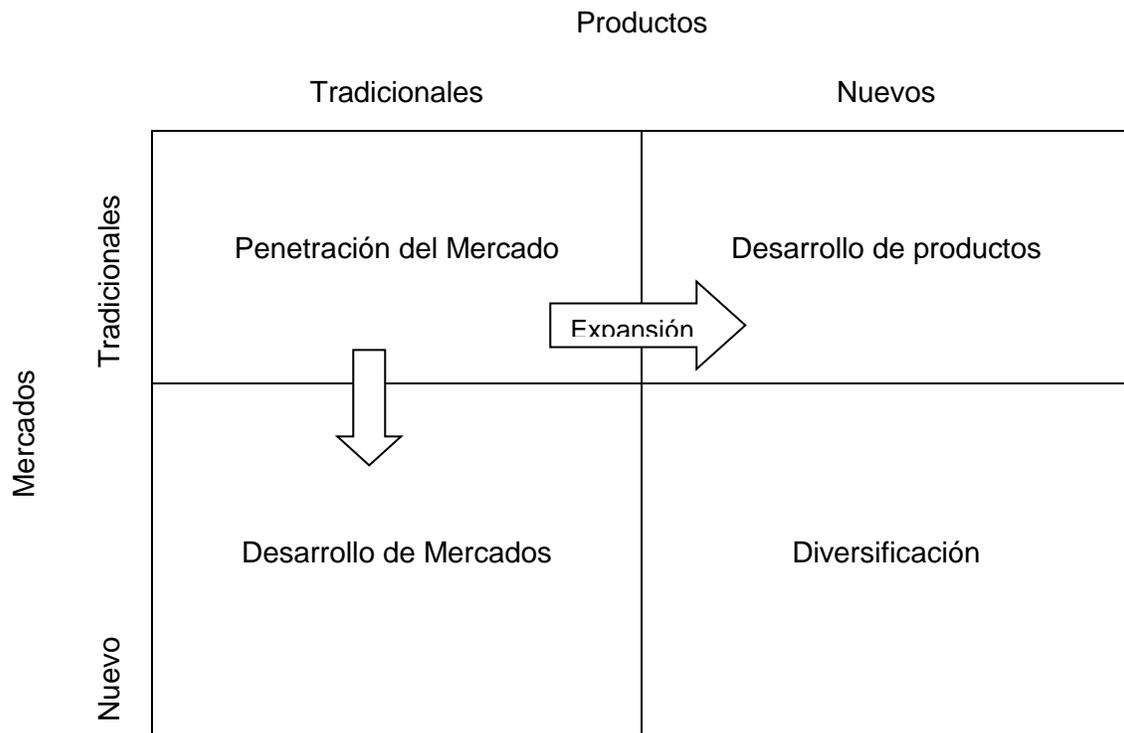
Fuente: (Guerras Martín & Navas López, 2007)



2.5.3. MATRIZ DE ANSOFF

Uno de los primeros esquemas para el establecimiento de estrategias es el realizado por Igor Ansoff, “matriz de estrategias de crecimiento intensivo”. Ansoff clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actual (actual o nuevo) en cuatro modalidades.

Figura 8 Matriz de Ansoff.



También es conocida como Matriz Producto/ Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen. Son adecuados donde las oportunidades de “producto-mercado” existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias.



a) Penetración: se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productores ya existentes. Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor participación de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

Para lograrlo se puede:

- Aumentar la participación de mercado.
- Desarrollar la demanda global
- Aumentar la frecuencia de utilización
- Aumentar la cantidad utilizada
- Encontrar nuevos usos

Este tipo de estrategias por lo general, produce ingresos y utilidades porque:

- Persuade clientes actuales a usar más el producto
- Atrae a clientes de la competencia
- Persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

b) Desarrollo de mercados: se procura comercializar productos y servicios en mercados a los que tradicionalmente no se venía atendiendo. Implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten otros segmentos de mercado distinto de los actuales, tiene el enfoque en atraer clientes a los nuevos mercados:

- Tratar de identificar nuevas oportunidades en el mercado donde actualmente se comercializa
- Buscar nuevos canales de distribución en los lugares habituales.
- Introducir nuevos mercados geográficos

c) Desarrollo de producto: incluye desarrollar nuevos producto para atraer a miembros de los mercados ya existentes. La empresa puede también lanzar nuevos productos a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones sobre las actuales. Eso incluye:

- Aumentar las ventas en los mercados actuales gracias a productos mejorados, reformados o nuevos.
- Añadir funciones o características
- Extender la gama de productos
- Desarrollar una nueva generación de productos o crear nuevos productos para mercados actuales.



d) Diversificación

- I. Diversificación horizontal: se basa en la adición de productos y servicios nuevos, que no están relacionados para los clientes actuales. Consiste en agregar nuevos productos a las líneas de producto de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos existentes.
- II. Diversificación concéntrica: es la adición de productos y servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa, que tienen semejanza tecnológica o de mercadotecnia.
- III. Diversificación en conglomerado: se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para potenciales clientes. Consiste en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos existente, para de esa manera atraer a nuevas categorías de clientes (Gallardo, 2012).



Tabla 13 Cuadro comparativo de teorías.

AUTORES					
VARIABLES	Joseph P., Gordon W., & Thomas J., (1998)	Rivas Tovar (2003)		Thomas Snell & Snell, (2004)	Guerras Martín Luis Ángel & Navas López José (2007)
V1	La matriz D.O.F.A. examina Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	Las cinco fuerzas de Michael Porter minimizan el papel de innovación de la industria	Matriz BCG Utiliza dos dimensiones de análisis	El benchmarking no se limita a ningún área en especial ni a un cierto tamaño de empresa	Matriz de posición competitivo -atractivo de la industria de mackensey consulting.
V2	Representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares	Otorga una preeminencia excesiva a la estructura de la industria para explicar la rentabilidad de la empresa	La aplicación de esta técnica que mide por un lado el crecimiento de la industria,	Consiste en hacer una comparación entre tu negocio y la competencia	Su objetivo es ubicar los distintos negocios de la empresa
V3	Puede ser usado por todos los niveles de la corporación	Marginando en su estudio las capacidades y recursos de la organización y los factores de evolución del contexto competitivo	Mide la rentabilidad percibida	Analizar cuáles son sus estrategias ganadoras	El atractivo de la industria que se determina a través del análisis de la industria
V4	Debe enfocarse solamente hacia los factores claves		Busca asignar en forma óptima los recursos de los que dispone la empresa	Conseguir mayor credibilidad ante posibles inversionistas	, El atractivo de la industria que se determina a través del análisis de la industria
V5	Consta de dos partes: una interna y otra externa				



CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. PROBLEMATIZACIÓN.

Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V, es una empresa dedicada a la venta, renta, mantenimiento y reparación de equipos de fotocopiado, desarrolla sus actividades en la región de Ecatepec, y debido a la implementación de la mercadotecnia directa, se está expandiendo a diversas zonas del Estado de México. Cuenta con una ubicación estratégica que le permite tener cercanía con los clientes, logrando que la prestación del servicio sea eficiente y satisfactoria.

Dado su crecimiento, requiere de evaluar las necesidades de la empresa e implementar medidas que permitan brindar la atención adecuada en los servicios a los clientes y consumidores actuales y potenciales, para así, seguir creciendo y mejorar la calidad de su servicio, lo que pretenden se vea reflejado en un incremento en sus utilidades.

3.1.1. PROBLEMA.

¿Qué estrategia de dirección y mercadotecnia permitirá cubrir las necesidades de los clientes de Servicio de Fotocopiado Morelos S.A. de C.V.?

3.1.2. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Identificar la estrategia de dirección y mercadotecnia que permitirá cubrir las necesidades de los clientes de Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V.

3.1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Describir las características del ambiente interno y externo de Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V.
2. Analizar las teorías existentes en materia de dirección estratégica y estrategia de marketing.
3. Seleccionar las variables relevantes para determinar la estrategia de marketing de la empresa y diseñar el instrumento que permita evaluar a la organización.
4. Desarrollar una propuesta de estrategia de dirección y mercadotecnia para cubrir las necesidades de los clientes de Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V.



3.1.4. PREGUNTAS ESPECÍFICAS.

1. ¿Cuáles son las características en el ambiente interno y externo de **Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V?**
2. ¿Qué teorías en materia de dirección estratégica y estrategia de marketing analizaremos?
3. ¿Cuáles son las variables a seleccionar para determinar la estrategia de marketing, que nos permitan diseñar el instrumento para la evaluación de la empresa?
4. ¿Cuál será la estrategia de dirección y mercadotecnia que permitirá cubrir las necesidades de los clientes de **Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V?**



Tabla 14 Cuadro de congruencia en el planteamiento.

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS ESPECÍFICAS.
Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V.	¿Qué estrategia de dirección y mercadotecnia permitirá cubrir las necesidades de los clientes de Servicio de Fotocopiado Morelos S.A. de C.V.?	Identificar la estrategia de dirección y mercadotecnia que permitirá cubrir las necesidades de los clientes de Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Describir las características del ambiente interno y externo de Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V. 2.- Analizar las teorías existentes en materia de dirección estratégica y estrategia de marketing. 3.- Seleccionar las variables relevantes para determinar la estrategia de marketing de la empresa y diseñar el instrumento que permita evaluar a la organización. 4.- Desarrollar una propuesta de estrategia de dirección y mercadotecnia para cubrir las necesidades de los clientes de Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿Cuáles son las características en el ambiente interno y externo de Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V.? 2.- ¿Qué teorías en materia de dirección estratégica y estrategia de marketing analizaremos? 3.- ¿Cuáles son las variables a seleccionar para determinar la estrategia de marketing, que nos permitan diseñar el instrumento para la evaluación de la empresa? 4.- ¿Cuál será la estrategia de dirección y mercadotecnia que permitirá cubrir las necesidades de los clientes de Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V.?

Fuente: Elaboración Propia.



3.2. JUSTIFICACIÓN.

El Presente Proyecto de Investigación está enfocado en realizar una aportación práctica al sector empresarial dedicado a los servicios de venta, renta, mantenimiento y reparación de equipos de fotocopiado.

En él se analizan las características del ambiente interno y externo, de la empresa Servicio de Fotocopiado Morelos S.A. de C.V., a la que se le proponen alternativas estratégicas que le permitan continuar con un desempeño sólido en el mercado, en un ambiente propicio para el crecimiento e incremento de oportunidades del sector en el que se encuentra.

Es importante señalar que el valor teórico de este trabajo reside en la aportación de información útil para el empresario, mediante herramientas basadas en estrategias de marketing y dirección estratégica, que le permitan desarrollar la implementación de un programa de promoción y publicidad enfocado a la Penetración de Mercados Actuales, para Incrementar las ventas y lograr su Consolidación en el Mercado Local.

Cabe mencionar que esta investigación contribuirá en la aportación socioeconómica mediante el análisis de las características del mercado de servicios de fotocopiadoras a nivel nacional y regional, que permitirán conocer la trascendencia de este tipo de empresas en nuestro país.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación a realizar es de tipo descriptivo – documental y de investigación-acción porque “La finalidad de la investigación-acción es resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas. Se centran en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales.” (Hernández Sampieri, 2006). Además de basar el análisis en características específicas del ambiente interno y externo de la empresa Servicio de Fotocopiado Morelos S.A. de C.V.



3.4. HORIZONTE ESPACIAL Y TEMPORAL.

Para el objeto de delimitar esta investigación, se llevara a cabo en la zona de San Cristóbal Ecatepec, Estado de México, en un periodo comprendido de Enero a Mayo de 2013.

3.5. SUJETOS DE ESTUDIO.

Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V, que es una empresa dedicada a la venta, renta, mantenimiento y reparación de equipos de fotocopiado desde 2008, que cuenta con una ubicación estratégica que le permite tener cercanía con los clientes, logrando que la prestación del servicio sea eficiente y satisfactoria.

3.6. INSTRUMENTOS Y MÉTODOS A UTILIZAR PARA EL ESTUDIO.

Para el desarrollo de este proyecto de investigación, se desarrollaron como instrumento dos matrices para analizar y representar los elementos con los que cuenta la empresa. El primer instrumento es una Matriz DOFA que representa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. El segundo instrumento es la Matriz de Ansoff en la que se determina el mercado en el que se encuentra la entidad y los servicios que se ofrecen en un determinado mercado objetivo.

En conjunto estas matrices nos ayudarán al análisis y construcción de una estrategia que contribuya al desarrollo de la empresa en el mercado, tal y como se muestra en la matriz de congruencia metodológica.

3.7. VARIABLES O CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Las Variables o Categorías de Análisis se utilizarán para evaluar las necesidades de la empresa mediante el diseño de las estrategias de marketing y dirección estratégica, derivadas de las matrices DOFA y de Ansoff respectivamente, las cuales permiten identificar el tipo de estrategias a implementar en el mercado para brindar la atención adecuada en el servicio prestado a clientes y consumidores, tanto actuales como potenciales.



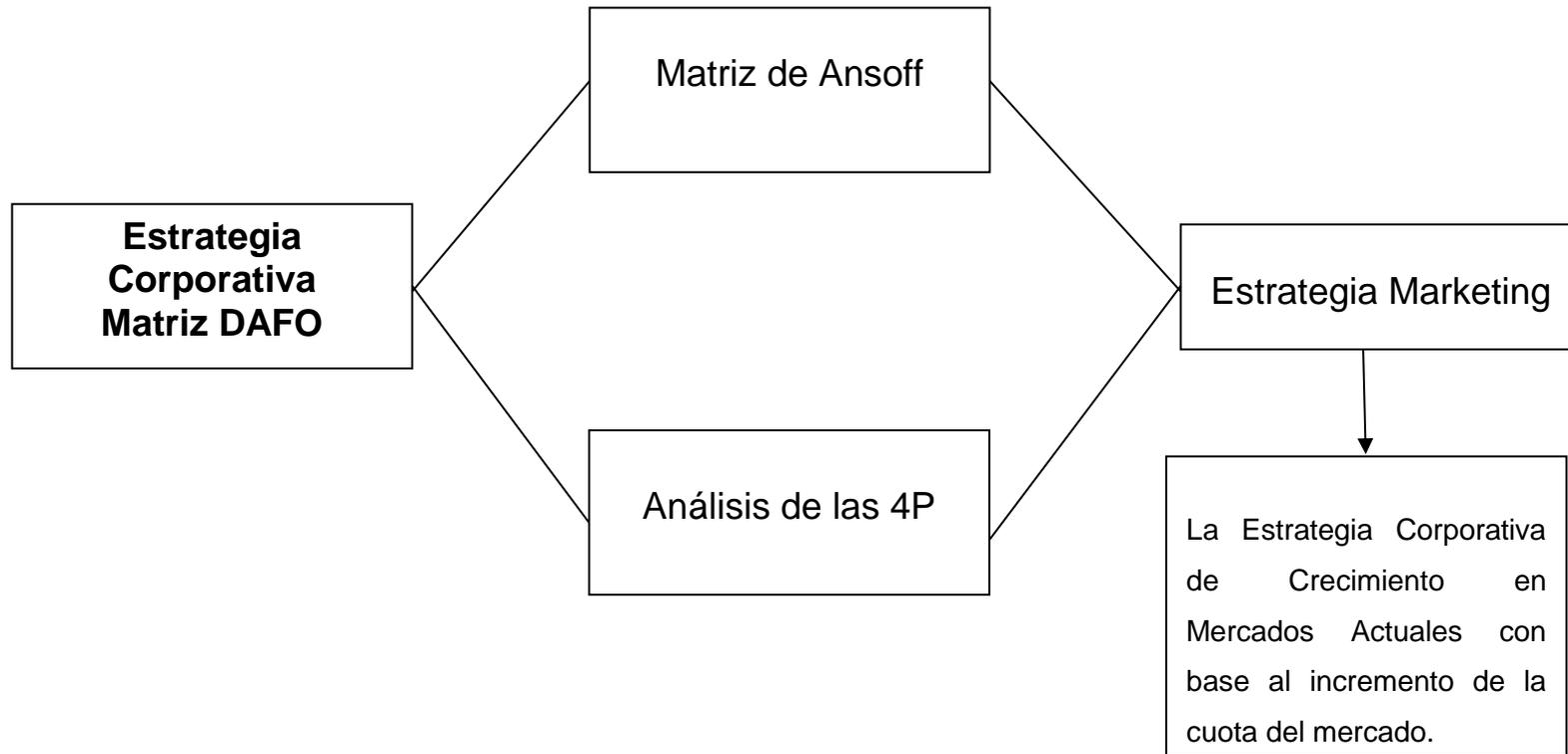
Tabla 15 Variables o categorías de análisis.

MODELO	Estrategia Corporativa Joseph P., Gordon W., & Thomas J., (1998)	Estrategia de Marketing Ansoff 1976
VARIABLES INDEPENDIENTES	<p>Inestabilidad económica actual en el país.</p> <p>Incremento en los costos de refacciones y partes de equipos de fotocopiado.</p> <p>Inseguridad en la zona.</p> <p>Mercado Insatisfecho.</p> <p>Posibles Competidores.</p> <p>Innovación y desarrollo tecnológico constante de equipos de fotocopiado.</p>	<p>Nuevas oportunidades en el mercado.</p> <p>Introducción de nuevos mercados geográficos.</p>
VARIABLES DEPENDIENTES	<p>Adaptabilidad del servicio, a las necesidades del cliente.</p> <p>Personal técnico capacitado, experimentado y certificado por Kyocera.</p> <p>Atención de diversos segmentos del mercado.(Corporativos y Pymes, Sector Público y Sector Privado)</p>	<p>Aumento en la participación de mercado.</p> <p>Aumento en la frecuencia de uso.</p> <p>Extensión de la gama de productos.</p> <p>Creación de nuevos servicios destinados al mercado actual.</p>

Fuente: Elaboración Propia



Figura 9 Diagrama sagital



Fuente: Elaboración Propia



3.8. MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
Estrategia Corporativa	Planes de amplio rango diseñados para identificar los mercados que se van a servir, la evaluación del entorno, los recursos y los objetivos de la compañía, que deberán derivarse del análisis de tres elementos:	El Plan de estrategia identificado está enfocado a la Estrategia Corporativa de Crecimiento, en la que se considera el entorno de la empresa compuesta por los siguientes elementos:	FORTALEZAS	Interés en mantener una política comercial basada en las necesidades de los clientes.	¿Cuál es su interés en mantener una política comercial con sus clientes?
				Cuidado en el manejo de proveedores para partes y refacciones.	¿Cómo es el trato con sus proveedores?
				Importancia en la selección del personal	¿Qué capacidades deben cubrir sus técnicos?
				Valoración de la cartera de clientes	¿Cómo perciben sus clientes a la empresa?
	Amenazas y oportunidades del entorno	Amenazas y oportunidades del entorno	DEBILDADES	Preocupación por mantener un sistema de servicio.	¿Aplica usted algún sistema de servicio? ¿Cuál?
				Empeño por contar con una mejor Fuerza de ventas.	En cuanto a ventas, ¿sus técnicos están capacitados?
				Interés por crear una política comercial basada en esfuerzos de marketing.	¿Ha hecho uso de herramientas de mercadotecnia para impulsar su negocio?
	Fortalezas y debilidades organizacionales.	Fortalezas y debilidades organizacionales.	AMENAZAS	Interés en la legislación económico-social.	¿Qué aspectos de la economía le afectan directamente a la empresa?
				Preocupación por la política económica del mercado de trabajo	¿Qué aspectos de legislación laboral debe cubrir la empresa?
				Preocupación por la conflictividad social de la zona.	¿Existen conflictos sociales que afectan a la empresa?
				Atención en la competencia por la madurez de tecnologías actuales.	¿El crecimiento de las tecnologías es una ventaja o desventaja para su empresa?
	Misión y objetivos corporativos.	Misión y objetivos corporativos	OPORTUNIDADES	Atención en el futuro crecimiento de la cartera de clientes.	¿Qué estaría dispuesto hacer para que su cartera de clientes crezca?
Interés por la capacitación del personal técnico, competencias y habilidades.				¿Cómo evalúa las capacidades de sus técnicos?	
Preocupación por la actualización de conocimientos científicos y tecnológicos.				¿Sus técnicos reciben alguna capacitación o curso para actualizar sus conocimientos?	
Interés en la política comercial basada en la distribución autorizada de marca.				¿Qué tan importante sería para usted convertirse en un distribuidor autorizado?	
Estrategia de Marketing	Planes que especifican el impacto que una compañía espera alcanzar en cuanto a la demanda de un servicio, producto o una línea de producto dentro de un determinado mercado objetivo.	El Plan específico del impacto de mercadotecnia de Mercados Actuales de la Empresa Servicio de Fotocopiado Morelos S.A. de C.V. está enfocada a los esfuerzos de marketing de la demanda de servicios de venta, renta, mantenimiento y reparación de equipos de fotocopiado del mercado objetivo del Centro de San Cristóbal Ecatepec Estado de México.	MERCADOS	Tamaño del mercado	¿Conoce a sus clientes potenciales?
				Ciclo de vida	¿Cuál considera es la etapa en la que se encuentra su empresa?
				Descripción de los sectores incluidos en la industria	¿Considera que el sector bajo el que desarrolla sus actividades está creciendo? ¿Cuál su percepción acerca de los competidores del sector bajo el cual desarrolla sus actividades?
			SERVICIOS	Participación relativa del mercado	Considerando a su competencia, ¿Cuál cree que sea su posición?
				Tasa de crecimiento de la industria	¿Con qué Nuevos Servicios podría acaparar el mercado?



CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

El desarrollo de la investigación se realizó en dos niveles de análisis: el primero es una entrevista realizada al dueño de la empresa; y el segundo nivel consiste en la recopilación de la información correspondiente a la industria y al sector económico bajo el cual la empresa desarrolla sus actividades.

4.2. ENTREVISTA AL DUEÑO DE LA EMPRESA

Para la realización de la entrevista se diseñó un instrumento compuesto por veintiséis preguntas separadas en ocho categorías relacionadas con cada variable de análisis. Los resultados se detallan a continuación:

ESTRATEGIA CORPORATIVA

1. Interés en mantener una política comercial basada en las necesidades de los clientes.

El empresario entiende que darle un seguimiento apropiado a sus clientes, hará que ellos sigan solicitando sus servicios, como hasta ahora, y aunque no tienen nada documentado en base a un procedimiento bien estructurado, se valen de algunas herramientas de mercadotecnia directa, así como el correo y el telemarketing, esto para establecer una relación con sus clientes y poder llevar a cabo sus actividades.

2. Cuidado en el manejo de proveedores para partes y refacciones.

El empresario es consciente de lo importante que es para la empresa establecer buenas relaciones con sus proveedores y lo considera como impulso para el desarrollo de sus actividades y más aún para seguir ofreciendo productos de calidad.

3. Importancia en la selección del personal y preocupación por mantener un sistema de servicio.



Con base en la información proporcionada por el empresario, hemos podido percatar la importancia de tener técnicos bien capacitados, es por eso que la empresa envía a su personal, en específico a sus técnicos, a cursos que proporciona una marca reconocida de fotocopiadoras.

Debido a que ellos están en contacto directo con los clientes es importante que muestren iniciativa y presten atención a su trabajo. Lo que se busca de ellos es que los conocimientos adquiridos se refuercen con sus actitudes y valores, ya que finalmente gracias a ello los clientes confían en la empresa.

4. Valoración de la cartera de clientes

Los clientes son la parte fundamental de la empresa de ahí la importancia de que se promueva y se mejoren los costos. El empresario reconoce la importancia de otorgar un “buen trato” a los clientes y así mismo solucionar los problemas en la medida de lo posible con los servicios ofrecidos.

5. Atención en la competencia por la madurez de tecnologías actuales.

Debido al crecimiento tecnológico se reconoce esta variable misma que representa una fortaleza para la empresa, pero que de no ser vigilada adecuadamente podría convertirse en debilidad para la misma, ya que el sector bajo el cual desarrolla sus actividades se encuentra en crecimiento y la actualización de conocimientos técnicos es de suma importancia.

ESTRATEGIA DE MARKETING

La empresa tiene antecedentes de publicidad únicamente en medios online, el canal principal es Mercado Libre a través del cual oferta sus servicios buscando principalmente incrementar sus ventas.

Debido al tipo de productos y/o servicios que se comercializan, estos se ven afectados por el tipo de cambio, cabe destacar que el dueño es consciente de esta variable, aunque es una PyME los factores económicos internacionales pueden dañar su estabilidad y por ende representan un factor importante para el desarrollo de sus actividades.



La seguridad en la zona es calificada como insegura, y aparentemente esto no afecta sus actividades pero aun así es otra variable externa a considerar.

Como todo empresario se tiene la visión de crecer, y en este caso el dueño de la empresa considera que la mejor herramienta para lograrlo es por medio del internet, debido a los bajos costos y a las facilidades de promoción.

Se considera a largo plazo la posibilidad de convertirse en distribuidor autorizado, para tener ventaja, pero en mediano plazo se espera poner en marcha nuevos servicios que le permitan atraer a más clientes.

Se tiene conocimiento de la competencia, y se puede distinguir la característica que diferencia a la empresa de ésta, lo que se define como el trato a los clientes.

Con base en las palabras del empresario podemos decir que la empresa es el reflejo de las personas que en ella laboran, ya que muestra un gran respeto hacia sus competidores y sabe que existen oportunidades para crecer y lograr convertirse en líder de mercado.

4.3. DATOS INEGI

Para la recopilación de la información correspondiente a la industria bajo la cual “Servicio de Fotocopiado Morelos S.A. de C.V.” desarrolla sus actividades, se recopilaron datos de Censos Económicos 2009, en los cuales pudimos clasificar las actividades de la empresa en el sector 56 “Servicios de apoyo a los negocios, manejo de desechos y servicios de remediación”; del subsector 561 de Servicios de apoyo a los negocios; Rama 5614 al Servicio de apoyo secretarial, fotocopiado, cobranza, investigación crediticia y similares, clasificando a la entidad como un uniestablishment.

Este sector destaca por contar con un aparato productivo de 61,698 empresas a nivel nacional, tan solo en el municipio de Ecatepec de Morelos en este sector se tienen registradas 1,118 unidades económicas y se contempla un total de personal ocupado de 2,110 personas.



Cabe destacar que esta industria cuenta con un margen operativo del 150%, es decir, la rentabilidad de estas empresas es de 1.5, empleando a un total de 178,200 personas a nivel nacional lo que representan el 0.39% del total de la población económicamente activa de nuestro país.

Con estos datos podemos deducir que el sector 56, se encuentra en crecimiento, muestra rentable y es de gran importancia para la creación de empleos.

4.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

De acuerdo al análisis anterior, podemos deducir que el servicio que ofrece “Servicio de Fotocopiado Morelos” es reconocido por el trato con sus clientes y por los precios que ofrece, es por eso que se ha decidido desarrollar un análisis diagnóstico y una matriz DAFO para poder determinar la estrategia corporativa y una matriz de Ansoff para determinar las estrategias de marketing que permitan incrementar la utilidades y la cartera de clientes de la empresa.

4.3.1. ANÁLISIS / DIAGNÓSTICO

Tabla 16 Análisis-diagnóstico

	Indicador	Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V
Servicio	Consumo y frecuencia de uso	El tipo de servicio que ofrece la empresa, está enfocado a la venta, renta, mantenimiento y reparación de equipos de fotocopiado. Es por ello, que su consumo en cuanto a los servicios, se lleva a cabo cada trimestre por año. Por lo que respecta a consumo de venta, este se realiza de 4 equipos de alto volumen. Y 5 equipos de bajo volumen anual.
	Monitoreo de consumo	Se realiza a través de encuestas, en las cuales se arroja como información principal, el tiempo promedio en que se requiere el servicio de mantenimiento. Tomando en cuenta que este, es de un periodo no mayor a 3 meses.
	Participación en el mercado	Este se establece en base a los datos estadísticos arrojados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía y consideramos que aproximadamente la



		empresa está en un .04% en lo que a participación en el mercado se refiere.
	Innovación	Se fundamenta en la proporción de una asistencia integral a los negocios, que utilicen o tengan equipos de fotocopiado, ya sea en reparación, mantenimiento o adquisición de equipos en lo que a la venta o renta se refiera, a través de la optimización de los recursos materiales y humanos, que se requieran para la prestación del servicio.
Precio	Precio	Máquinas de bajo volumen: \$450.00 más I.V.A Maquinas de alto volumen: \$650.00 más I.V.A
	Precio Promedio	\$ 550 más I.V.A
	Estacionalidad	En este tipo de servicio no se ofrece un precio especial, ya que es un tipo de servicio que está en una demanda constante durante todo el año.
Plaza	Canales de Distribución	Corporativos y Microempresas, Distribuidor-consumidor final
	Punto de Venta	Local
	Ubicación	Av. Morelos Oriente # 167 local 7-B, San Cristóbal centro, Ecatepec, Estado de México
	Atención al Cliente y Número de tiendas	Atención calificada, amable y con pronta respuesta Solo cuenta con una oficina y taller, porque, no se tiene venta de mostrador específicamente, en el caso de las refacciones y partes las ventas se realizan a través del personal técnico.
	Zona geográfica	Estado de México
Promoción	Promoción Final al consumidor	Tomando en cuenta al consumidor final se promueve una determinada ventaja, acorde al servicio otorgado, esto en base al monto total del consumo, se aplica un descuento significativo, pero de utilidad por el servicio consumido.
	Ofertas de temporada	No existen ofertas de temporada
	Precios de promoción	Se dan solo en casos de compra al mayoreo, donde se otorga un descuento sobre las ventas totales.
	Técnicas de venta	Se utilizan técnicas de venta directa, trato personal con el cliente auxiliado por publicidad en internet.



	Promoción por zona geográfica	La empresa promociona sus servicios a nivel local
	Consumidor final/distribución	Negocios o particulares que requieran el servicio de fotocopiado o bien de renta, mantenimiento o reparación de equipo de esta especie.
Publicidad	Medios utilizados.	Medio primario: publicidad exterior Medio secundario: medios electrónicos.
	Medios en el que impacta más el producto.	Anuncios en punto de venta
	Alcance	Local, Ecatepec Estado de México
	Presupuesto de la compañía	El presupuesto destinado a publicidad, se establece a criterio del dueño, en el momento en el que así lo crea conveniente y es invertido en publicidad exterior como rótulos y mantas. Aproximadamente \$3500.00 MNX al año.
	Campañas publicitarias	No existen campañas como tal, sin embargo la empresa tiene una ventaja al utilizar la publicidad exterior y medios electrónicos.

Fuente: Elaboración propia



4.3.2. GRÁFICA DAFO

Fortalezas

- A. Adaptabilidad del servicio, a las necesidades del cliente.
- B. Las refacciones y partes utilizados son de alta calidad y garantía.
- C. Personal técnico experimentado con certificación de Kyocera.
- D. Transporte propio.
- E. Atiende diversos segmentos de mercado.(Corporativos y Pymes, Sector Público y Sector Privado)

Debilidades

- F. Equipo de fotocopiado limitado para renta.
- G. Insuficiencia en el personal técnico.
- H. Promoción y Publicidad local insuficiente.

Oportunidades

1. Mercado Insatisfecho
2. Personal técnico capacitado
3. Innovación y desarrollo tecnológico constante de equipos de fotocopiado.
4. Ser distribuidor autorizado de marca

A-1 Estrategia de crecimiento- Mercados actuales: Penetración del mercado

Incrementar el nivel de esfuerzo del marketing a través de la publicidad para minimizar el mercado insatisfecho.

A-2 Estrategia de crecimiento- Mercados actuales: Penetración del mercado

Promoción del servicio a domicilio en la zona, para la captación de más clientes que requieran este beneficio, mediante el personal técnico capacitado.

B-3 Estrategia de crecimiento- Mercados actuales: Desarrollo del producto

Adquisición de refacciones y partes nuevas de equipos de fotocopiado, para tomar ventaja de la nueva tecnología.

D-2 Estrategia de crecimiento- Mercados potenciales: Expansión del mercado

Con la ayuda del personal técnico capacitado, expandir el área de servicio a domicilio valiéndonos de los recursos de transporte propios.

E-3 Estrategia de consolidación: Atrincheramiento.

Concentrar los esfuerzos en los segmentos del mercado actual, mediante la administración de post- venta y CRM, por la rentabilidad presentada en el uso del desarrollo tecnológico de los equipos de fotocopiado.

B-3 Estrategia de consolidación: Atrincheramiento

Dada la constante innovación de los productos de esta industria, la empresa seguirá utilizando refacciones y partes de alta calidad.

F-1 Estrategia de crecimiento- Mercados actuales: Desarrollo del producto

Adquirir nuevos equipos de fotocopiado para renta y alcanzar el posicionamiento en el mercado insatisfecho.

G-4 Estrategia de crecimiento- Mercados potenciales: Desarrollo del mercado.

Contratación de mayor personal técnico, con el fin de extender el servicio en la zona, como distribuidor autorizado de marca.

H-1 Estrategia de crecimiento- Mercados actuales: Penetración del mercado

Incrementar las ventas, mediante el esfuerzo de marketing en promoción y publicidad, para lograr la consolidación en el mercado local.

Amenazas

5. Inestabilidad económica actual en el país.
6. Incremento en los costos de refacciones y partes de equipos de fotocopiado.
7. Inseguridad en la zona.

A-5 Estrategia de consolidación: Atrincheramiento

Promoción de la compañía solo dentro del área de Ecatepec evitando un gasto excesivo en publicidad para impedir ser dañados por la inestabilidad económica latente por una eventual baja en las ventas.

B-6 Estrategia de consolidación: Atrincheramiento

Implementar un programa de cuidado y conservación del activo fijo para evitar gastos innecesarios ya que estos son de un valor elevado.

F-7 Estrategia de consolidación: Atrincheramiento

Contratación de un seguro que proteja los activos de la empresa de robo o daños causados por terceros.



4.3.3. MATRIZ DE ANSOFF.

		Servicios	
MATRIZ DE ANSOFF		<p>Actuales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Servicios de Mantenimiento de Fotocopiadoras 2) Servicios de Reparación de Fotocopiadoras 3) Venta de fotocopiadoras 	<p>Nuevos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Venta de insumos. 2) Distribución de fotocopiadoras. 3) Mantenimiento y reparación de impresoras.
		<p>Actuales</p> <p>a) Ecatepec de Morelos</p>	<p>Penetración</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Aumento en la participación de mercado. II. Aumento en la frecuencia de uso.
Mercados	<p>Nuevos</p> <p>a) Ofrecer los servicios en el DF y el área metropolitana</p>	<p>Desarrollo de Mercados</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Identificación de nuevas oportunidades en el mercado. II. Introducir nuevos mercados geográficos 	<p>Diversificación</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Horizontal: Agregar nuevos servicios a las líneas de productos. II. Concéntrica: Introducir nuevos servicios de mantenimiento. III. Conglomerados: otorgar servicios para mantenimiento de equipo de computo



5. CONCLUSIONES Y PROPUESTA

Con base en el desarrollo de las matrices DOFA y Ansoff, se determinan las estrategias y objetivos a cumplir con el fin de integrar una propuesta que atienda a las necesidades de la empresa.

Se considera de importancia la relación entre la empresa y los clientes, como factor para el incremento de utilidades y en consecuencia el crecimiento y aumento de participación de la misma.

5.1. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Se realizará una Estrategia Corporativa de Crecimiento, basada en el cruce de información de las coordenadas H-1 del análisis DAFO y la información de la Matriz de Ansoff. La estrategia estará enfocada al incremento de la cuota del mercado actual, a través del aumento de uso del servicio, para aumentar las ventas mediante la Implementación de una campaña de promoción y publicidad, para la consolidación en el mercado local.

La estrategia corporativa de crecimiento en mercados actuales con base al incremento de la cuota del mercado, se establece para dos segmentos:

	Retener a las empresas que ya son clientes. (Mantenimiento de cuota)
Segmento Empresas Públicas	Preservar la calidad de los servicios aumentando capacitación a técnicos con respecto a las nuevas tecnologías. (Incremento de la Cuota)
Segmento Empresas Privadas	Desarrollar una campaña, que nos permita retener y crear lealtad en nuestros actuales y futuros clientes. (Incremento de la cuota) Potenciar la venta de otros servicios derivados del portafolio de productos, para elevar la vinculación de los clientes. (Incremento de cuota y usos)



5.2. OBJETIVO GENERAL DE LA ESTRATEGIA.

Incrementar las ventas de Servicio de Fotocopiado Morelos S.A. de C.V. mediante el esfuerzo de marketing en promoción y publicidad, para la consolidación en el Mercado Local de San Cristóbal Centro en Ecatepec, como una empresa dedicada a la venta, renta, mantenimiento y reparación de equipos de fotocopiado

5.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ESTRATEGIA.

- ❖ Consolidar a Servicio de Fotocopiado Morelos en el mercado local, mediante la implementación de una dirección estratégica de marketing y publicidad para incrementar las ventas.
- ❖ Identificar el tipo de publicidad y promoción a utilizar.
- ❖ Determinar la evaluación y control del desarrollo operacional.



5.4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La implementación de la estrategia, se hará en función del mercado objetivo y potencial que Servicio de Fotocopiado Morelos ya tiene identificado, el cual está conformado de la siguiente manera:

PUBLICO OBJETIVO	No.
Personas Físicas Con actividad empresarial como: Centros de Fotocopiado, Cyber Cafés, Papelerías, Despachos Contables.	Que cuentan con un equipo de fotocopiado e impresión 36
Personas Morales: Sector Privado -Pequeñas y medianas empresas, como: Transportadora Sapsa, Industrializadora de aceite Maravilla, Peroxiquimicos, Pure Lesing, Transportes Alondra, Vijusa, Conermex, Securitas.	Que cuentan con dos o más equipos de fotocopiado e impresión. 12
-Centros Educativos, como: Quick Learnig, Grupo Cetec, Instituto Americano, Universidad Ecatepec, Universidad Victoria	Que cuentan con un equipo de fotocopiado e impresión 15
Personas Morales: Sector Público Oficinas gubernamentales, como: Casa Sindical N°4, Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México, Oficinas del Partido Revolucionario Institucional, Casa de Cultura, Oficina de Bolsa de Trabajo del Palacio Municipal, Centro Administrativo y de Servicios .	Que cuentan con dos o más equipos de fotocopiado e impresión. 17
-Centros Educativos: <ul style="list-style-type: none"> • Primarias • Secundarias 	Que cuentan con un equipo de fotocopiado e impresión 10 10



5.5. CARACTERÍSTICAS DEL PÚBLICO OBJETIVO

DEMOGRAFICAS	Personas físicas y Morales ubicados en San Cristóbal, Ecatepec Estado de México,
VARIABLES OPERATIVAS	Hacen uso de alguno de los servicios de venta, renta, mantenimiento y reparación de fotocopiadoras en promedio 3 veces al año, tienen un interés mediano en las tecnologías recientes.
ENFOQUES DE COMPRA	Buscan servicios de venta, renta, reparación y mantenimiento, basando sus decisiones de compra entorno a la calidad del servicio y el precio accesible.
FACTORES DE SITUACION	Normalmente requieren de servicios rápidos y eficientes, debido a que ofrecen servicios de fotocopiado y/o cuenta con equipos de fotocopiado.
CARACTERISTICAS PERSONALES	Se identifican con los valores de la empresa compartiendo el deseo de brindar alta calidad en sus servicios y mejorar sus utilidades, por esto evitan riesgos y son previsores. Y adquieren una alta lealtad hacia su prestador de servicios.

5.6. DISEÑO DE LA PROPUESTA

5.6.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA: DISEÑO SITIO WEB

La personalización de la comunicación adecuada es fundamental, como también lo es en el momento justo y con las personas precisas. Para la consecución de las variables: política comercial, innovación y desarrollo tecnológico. Se pretende hacer uso del marketing directo a través de herramientas de marketing interactivo con el diseño de un sitio web.

Es importante considerar y evaluar las oportunidades de interacción para medir su impacto con facilidad y sus efectos se puedan controlar de manera sencilla. Es relevante que la empresa aproveche la oportunidad que ofrece el marketing online. Es por eso que con el motivo de generar más ventas por medio de internet, se proponen los anuncios en mercado libre, pero es de vital importancia crear una página web para la empresa, debido a que no cuenta con este medio; está debe de ser con un diseño innovador y atractivo para animar a los navegadores a visitarlo de nuevo.



En base a lo anterior se creará un diseño a partir de siete elementos, que denominan las siete “C”.

1. **Contexto:** Disposición y diseño del sitio Web.
2. **Contenido:** El texto, imágenes, sonido y videos que presenta el sitio.
3. **Comunidad:** Cómo el sitio permite la comunicación entre usuarios.
4. **Capacidad de personalización:** La capacidad del sitio para personalizarse a la medida de los diferentes usuarios.
5. **Comunicación:** La posibilidad de comunicación entre el sitio y el usuario en un sentido o en ambos.
6. **Conexión:** La vinculación del sitio con otros sitios.
7. **Comercio:** Las características del sitio que permiten transacciones comerciales.

Es por eso que se propone una página web, porque así se posicionará la marca, la imagen y la recordación de la misma, que a la vez generará confianza en los clientes.



5.6.1.1 PAUTA

Concepto	Características	Fechas de entrega	Costo
Diseño de página web	Diseño de pestañas, link e imagen de la pagina	4 días	\$ 800.00
Desarrollo y registro de dominio	Verificación de la disponibilidad.	2 días	\$ 400.00
Fijar espacio en servidor	Espacio en un servidor para almacenar la información de su sitio web	2 días	\$1200.00
		TOTAL	\$2200.00

Notas:

1. El desarrollo web se inicia una vez autorizado el diseño.
2. El costo del plan de Hosting incluye: 200Mb de espacio en Disco, 4000Mb de transferencia mensual, cuentas de correo ilimitadas o sujetas a Google Apps, bases de datos ilimitadas.
3. El costo del registro de dominio aplica para dominio internacional .com, .net, .org, .info, si se requiere un dominio ejemplo .com.mx el costo puede variar.
4. En caso de incluirse una nueva sección que implique programación avanzada o la actualización de otro material, se tendrá que cotizar dependiendo la complejidad de la misma.



Figura 10 Diseño de página web

The image shows a website layout for 'Servicio de Fotocopiado Morelos, S.A de C.V.' with a dark blue header. In the top right, there are social media icons and a phone number: 'Llamanos (0155) 5839-4183'. The main navigation menu includes 'INICIO', 'ACERCA', 'SOLUCIONES', 'PROMOCIONES', and 'CONTACTO'. The central focus is a 'PROMOCIONES' banner for the 'GANAMASCOLOR' rental program. It features a Kyocera FS-C2126MPF copier, a 'Menciona el Código' callout, and a 'Precio especial \$ 5,926 + IVA' badge. Below the banner, the text reads 'Los mejores en compra, venta y reparación de equipos de fotocopiado de la marca:' followed by the 'KYOCERA mita' logo. A section titled 'Nuestros paquetes de servicio de mantenimiento y reparación' offers three options: 'PyMES/NEGOCIOS' (green), 'ESCUELAS' (orange), and 'EMPRESAS' (purple). The 'Acerca de SFM' section includes 'MISIÓN', 'VISIÓN', and 'VALORES' (with 'respeto' as a value). The footer contains 'SERVICIO DE FOTOCOPIADO MORELOS' and '© 2013 by SFM'.

Fuente: Diseño Arely Patiño



5.6.2. ESTRATEGIA DE MARKETING: PLAN PUBLICITARIO

Las comunicaciones de marketing desempeñan numerosas funciones para los consumidores, quienes a partir de ellas, reciben información de la empresa sobre los servicios que ésta presta, con el desarrollo del plan publicitario se pretende, atender a las variables de competencia, relación con clientes, crecimiento del mercado y atención al ciclo de vida del producto.

5.6.2.1. ESTRATEGIA CREATIVA

Hecho clave	Debido a los avances tecnológicos y al incremento en la producción de estos, es necesario informar que existe una empresa: "Servicio de Fotocopiado Morelos" que puede ayudarle a resolver problemas, a causa del mal manejo o desgaste de las fotocopiadoras.
Problema que resuelve la publicidad	Lograr que los clientes identifiquen a: "Servicio de Fotocopiado Morelos", como empresa líder en la prestación de servicios de mantenimiento de fotocopiadoras.
Objetivos publicitarios	Informar de las características y atributos de nuestros servicios. Colocar a Servicio Fotocopiado Morelos como la mejor opción en la prestación de servicios de venta, renta, mantenimiento y reparación de fotocopiadoras.
Posicionamiento	Establecerse como líder en mercado local, en la prestación de servicios de reparación y mantenimiento de fotocopiadoras, dentro del municipio de Ecatepec
Beneficio competitivo	Es una empresa certificada por la compañía Kyocera, con más de 5 años de experiencia en el mercado.
Razonamiento de Apoyo	Empresa fundada en el 2008, que surgió por la necesidad de crear una fuente propia de ingresos, con cinco años de experiencia en el mercado y con tres técnicos certificados por la marca Kyocera. Cuentan con un centro de operaciones ubicado en San Cristóbal Centro, Ecatepec, Estado de México.
Promesa básica	Es una empresa confiable que brinda calidad y eficiencia en el servicio de mantenimiento de fotocopiadoras, con técnicos certificados por la marca, con un trato amable, respetuoso y siempre puntual.
Tono estilo y atmosfera	Estilo: Compromiso y amigable, atmosfera de confianza.
Tema y slogan	"Confianza y rapidez en el mantenimiento y reparación de fotocopiadoras".



5.6.2.2. PUBLICO META:

Demográficas:	Psicográficos:	Comporta mentales
Edad: Jóvenes y Adultos Jóvenes, Género: Indistinto Edad: 20 a 60 años Nivel socioeconómico: C, C+, A/B Nacionalidad: Mexicana	Personalidad: Buscadores, analistas, ambiciosos, busca opciones, difíciles de convencer. Estilo de vida: Modernos, confiables, gusto por los negocios en línea y pasan gran parte de su tiempo libre en internet	Buscan productos de buena calidad, en buen estado, a precios inferiores a los del mercado. Son buenos cazadores de ofertas. Cuando visitan el sitio es por un motivo de compra.
Geográfica:		
Región: Zona Metropolitana y Distrito Federal Tipo de población: Urbana.		

5.6.2.3. SELECCIÓN DE MEDIOS

Para la campaña publicitaria de Servicio de Fotocopiado Morelos, se pretende hacer uso exclusivamente de medios online, a través de Mercado Libre. Esto como una forma eficaz para atraer a los consumidores actuales y potenciales que tengan una estrecha relación con los servicios que se ofrecen.

Medio:

- ✓ Internet: Nos ofrece una alta selectividad y posibilidades a un costo relativamente bajo. Se presta para la medición de resultados.
 También cuenta con otras características: no es molesta, no interrumpe a los usuarios y puede enfocarse a consumidores específicos, es decir, establecer contacto con candidatos prometedores que buscan información relacionada al servicio.



5.6.2.4. TEXTOS Y BOCETOS

En este caso haremos uso de tres “Anuncios de Texto”.

5.6.2.4.1. Anuncio de texto 1

Título: Fotocopiadoras

Primera línea: “Confianza y rapidez en el mantenimiento y reparación de fotocopiadoras.

Segunda línea: Certificados por Kyocera

Dirección URL: www.serviciodefotocopiadomorelos.com.mx

Figura 11 Boceto anuncio 1

<p>Fotocopiadoras</p> <p>“Confianza y rapidez en el mantenimiento y reparación de fotocopiadoras. Certificados por Kyocera”.</p> <p>www.serviciodefotocopiadomorelos.com.mx</p>

Fuente: Elaboración propia

5.6.2.4.2. Anuncio de texto 2

Título: Mantenimiento de fotocopiadoras

Primera línea: Servicio de Fotocopiado Morelos

Segunda línea: “Confianza y rapidez en el mantenimiento y reparación de fotocopiadoras”

Dirección URL: www.serviciodefotocopiadomorelos.com.mx

Figura 12 Boceto anuncio 2

<p>Mantenimiento de fotocopiadoras Servicio de Fotocopiado Morelos “Confianza y rapidez en el mantenimiento y reparación de fotocopiadoras”</p> <p>www.serviciodefotocopiadomorelos.com.mx</p>

Fuente: Elaboración propia



5.6.2.4.3. Anuncio de texto 3

Título: Servicio de Fotocopiado Morelos

Primera línea: Atención especializada en mantenimiento y reparación de fotocopiadoras.

Dirección URL: www.serviciodefotocopiadomorelos.com.mx

Figura 13 Boceto anuncio 3

Servicio de Fotocopiado Morelos
Atención especializada en mantenimiento y
reparación de fotocopiadoras
www.serviciodefotocopiadomorelos.com.mx

Fuente: Elaboración propia

5.6.2.5. PAUTA

Anuncios de texto, Mercado libre

Material	Impacto	Periodicidad	Medidas		P.U. (Precio por clic)	Costo al día	Cantidad	Total
			Base	Alto				
Anuncios de texto	2000 búsquedas por segundo	Se publicaran cada bimestre en los siguientes meses: mayo-junio, agosto-septiembre, y noviembre- diciembre de 2013	225px	75px	\$0.80	\$15.00	3	\$8,190.00
							TOTAL	\$8,190.00



5.6.3. CAMPAÑA DE PROMOCIÓN DE VENTAS

5.6.3.1. SITUACIÓN BASE

Para complementar los esfuerzos de publicidad, logro y consecución de los objetivos de mercadotecnia planteados, se pretende poner en marcha una campaña de promoción de ventas, que al mismo tiempo nos permitirá entablar relaciones directas entre el servicio, la empresa y los consumidores.

La campaña de promoción de ventas será a base de incentivos para lograr que los nuevos compradores prueben o se interesen por el servicio, para premiar a los usuarios más leales y aumentar la frecuencia de los clientes esporádicos.

5.6.3.2. OBJETIVOS

- Estimular las ventas de la empresa exponiendo las características, y atributos del servicio.
- Aumentar la satisfacción de los consumidores, mediante los diferentes servicios de renta, venta, mantenimiento y reparación de equipos de fotocopiado.
- Afianzar las relaciones a largo plazo con los clientes, para generar lealtad y fidelidad a la empresa.

5.6.3.3. ESTRATEGIAS

Se hará uso de dos estrategias:

- Estrategia Promocional Defensiva, que responde al objetivo de mantener a los consumidores actuales y,
- Estrategia Promocional Ofensiva, diseñada para la captación de nuevos consumidores.

Estas estrategias permitirán que en la promoción de ventas, se ofrezca a los clientes un incentivo que incremente el valor percibido de los servicios ofrecidos por “Servicio de Fotocopiado Morelos”.



5.6.3.4. HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN DE VENTAS

- A. Paquetes con descuento: Se proponen 3 paquetes de Servicio de Mantenimiento o Reparación, esto con la finalidad de crear recordación de la empresa, por medio de estos paquetes:

Paquete 1	Mecánica
PYMES / NEGOCIOS	En la contratación de un servicio de mantenimiento o reparación, se obsequiarán 500 copias y una garantía de 15 días. Vigencia De Septiembre a Diciembre del 2013.
Paquete 2	Mecánica
EMPRESAS	En la contratación de un servicio de mantenimiento o reparación, se obsequiarán 200 copias. Adicional: *1 recarga de tóner que correrá a cargo del proveedor hasta agotar existencias. Vigencia De Enero a Abril del 2014.
Paquete 3	Mecánica
ESCUELAS	En la contratación de un servicio de mantenimiento o reparación, se obsequiarán 1000 copias, las cuales se contemplan acorde a las evaluaciones de los 5 períodos del ciclo escolar. Vigencia De Septiembre de 2013 a Mayo del 2014.

- B. Garantías del servicio: Promesa por parte de la empresa y de los técnicos de los resultados del servicio prestado. Nuestra garantía es de 3 meses en servicio y 5 meses en la renta o venta de cualquier equipo.



5.6.3.5. PAUTAS

Paquete 1					
Plaza	Duración	Concepto	Costo unitario	No. paquetes	Costo Total
Punto de venta	4 meses	500 copias y 15 días de garantía	\$175.00	10	\$1,750.00

Paquete 2					
Plaza	Duración	Número de piezas	Costo unitario	No. paquetes	Costo Total
Punto de venta	4 meses	200 copias y Recarga de tóner hasta agotar existencias	\$130.00	10	\$1,300.00

Paquete 3					
Plaza	Duración	Número de piezas	Costo unitario	No. paquetes	Costo Total
Punto de venta	1 semana por período	1000 copias por los 5 períodos. Es decir 200 copias por período.	\$150.00	8	\$1,200.00



5.6.3.6. MECÁNICA DE PROMOCIÓN

5.6.3.6.1. MECÁNICA 1 “GANAMASCOLOR”

Esta mecánica consiste en la renta de equipo de fotocopiado, con la finalidad de generar más expectativa entre el público y propiciar que también se interesen en nuestros planes de renta en quipos de color, se expondrá en la página web de la empresa y se publicarán en la página principal de la misma.

En la contratación de un plan básico de renta, de la fotocopidora FS-C2126 MFP, mencionando el código **GANAMASCOLOR**, se les obsequiará 5,000 hojas t/c papel bond, equivalente a una caja de papel.

Figura 14 Boceto mecánica "GANAMASCOLOR"



Fuente: Diseño Arely Patiño

5.6.3.6.2. PAUTA

GANAMASCOLOR					
Plaza	Duración	Concepto	Costo unitario	No. paquetes	Costo Total
Punto de venta	4 meses	5, 000 hojas t/c	\$350.00	10	\$3, 500.00



5.6.3.6.3. MECÁNICA 2. “SERIVICIO CON SERVICIO”

Esta mecánica consiste en lo siguiente: “Solo por tiempo limitado contrate un servicio de reparación o mantenimiento, y se le cobrará como diagnóstico. Además se le obsequiara un Kit que incluye:

- Bolígrafo
- Líquido limpia cristales para su copiadora

Este material se entregara dentro de una bolsa de papel Kraft con el logo de la empresa, en el momento en el que el técnico llegue al domicilio del cliente

Figura 15 Boceto mecánica "SERVICIO CON SERVICIO"

Menciona el Código

SERVICIO CON SERVICIO

Además si lo contrata antes de este mes le obsequiaremos un kit

Solo por tiempo limitado contrate un servicio de reparación o mantenimiento, y se le cobrará como diagnóstico

Precio especial
\$ 250
+ IVA

Servicio de Fotocopiado Morelos, S.A de C.V

Detailed description: The image is a promotional graphic for a service called 'SERVICIO CON SERVICIO'. It features a man in a black polo shirt and jeans standing on the left. The background is black with a blue horizontal band. Text elements include 'Menciona el Código' in a yellow box, 'SERVICIO CON SERVICIO' in a yellow banner, and a yellow callout box stating 'Además si lo contrata antes de este mes le obsequiaremos un kit'. A central text block describes the offer: 'Solo por tiempo limitado contrate un servicio de reparación o mantenimiento, y se le cobrará como diagnóstico'. To the right, a large red and yellow graphic displays 'Precio especial \$ 250 + IVA'. At the bottom, there is a logo for 'SFM' with a copier icon and the text 'Servicio de Fotocopiado Morelos, S.A de C.V'.

Fuente: Diseño Arely Patiño



5.6.3.6.4. PAUTA

SERVICIO CON SERVICIO					
Plaza	Duración	Concepto	Costo unitario	No. paquetes	Costo Total
Punto de venta	2 meses	Kit (Bolígrafo, Líquido limpia cristales	\$14.25	15	\$213.75
Punto de venta	2 meses	Servicio Diagnóstico	\$200.00	15	\$3,000.00
				TOTAL	\$3,213.75

5.6.3.7. PROGRAMA DE CLIENTES FRECUENTES

Este programa consiste en aquellos clientes que soliciten más servicios de mantenimiento o reparación o en su defecto compra de algún tóner o recarga, durante todo el año.

Gracias al programa de clientes frecuentes, se les otorgarán puntos electrónicos; cada vez que requieran de un servicio de los ya antes mencionados o en la compra de tóner o recarga se les regalara un punto, y en la acumulación de cierta cantidad de puntos, estos se podrán canjear por: tóner, copias excedentes (en caso de equipos en renta), relojes digitales, carpetas o líquido limpia cristales. Para ejemplificar esto, presentaremos el siguiente tabulador.

Premios	N° DE PUNTOS
Tóner	11
1,000 Copias excedentes (en caso de equipos en renta)	9
Reloj Digital	7
Carpeta	5
Líquido limpia cristales	3



5.6.3.7.1. PAUTA

PROGRAMA DE CLIENTES FRECUENTES					
Plaza	Duración	Concepto	Costo unitario	Cantidad	Costo Total
Punto de venta	1 año	Líquido limpia cristales	\$8.95	10	\$89.50
Punto de venta	1 año	Reloj Digital	\$34.50	10	\$345.00
Punto de venta	1 año	Carpeta	\$26.80	10	\$268.00
Punto de venta	1 año	Tóner	\$180.00	10	\$1,800.00
Punto de venta	1 año	Copias excedentes	\$0.11	10,000	\$1,100.00
				TOTAL	\$3,602.50

5.6.3.7.2. DISEÑO DE MATERIAL PROMOCIONAL

Figura 16 Boceto reloj digital.



RELOJ DIGITAL

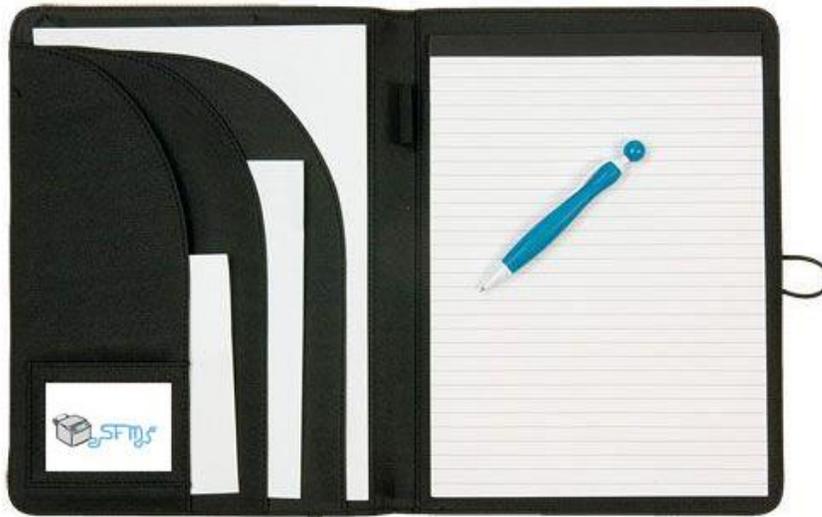
Espejo, reloj touch digital. Baterías 2 AAA no incluidas. Medidas: 7 cm de diámetro x 4 cm. Color: Blanco

Fuente: Diseño Arely Patino



CARPETA POLIÉSTER

Figura 17 Boceto Carpeta poliéster.



Fuente: Diseño Arely Patino

Carpeta Poliéster/Microfibra. Incluye bloc 20 hojas. Bolígrafo no incluido.

Medidas: 24,5x39x1,5 cm.

Figura 18 Boceto bolígrafo



BOLIGRAFO

Bolígrafo con accesorio en caucho azul.

Fuente: Diseño Arely Patino

BOLSA DE PAPEL

Bolsa de Papel Kraft, serigrafiado con el logo de la empresa.

Medidas: 25 cm X 30 cm X 8 cm.

Figura 19 Boceto bolsa de papel



Fuente: Diseño Arely Patino



5.6.3.8. PRESUPUESTO GENERAL

ANUNCIOS DE TEXTO

CONCEPTO	CANTIDAD (PZS/MTS)	COSTO UNITARIO (Precio por Clic)	COSTO POR DÍA	DÍAS CONTRATADOS	COSTO TOTAL
Anuncios de texto	3	\$0.80	\$15.00	182	\$8,190.00
Total					\$8,190.00*

DISEÑO SITIO WEB

Concepto	Características	Fechas de entrega	Costo
Diseño de página web	Diseño de pestañas, link e imagen de la pagina	4 días	\$ 800.00
Desarrollo y registro de dominio	Verificación de la disponibilidad.	2 días	\$ 400.00
Fijar espacio en servidor	Espacio en un servidor para almacenar la información de su sitio web	2 días	\$1200.00
		Total	\$2200.00*

PAQUETES DE SERVICIO

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
PAQUETE 1	10	\$175.00	\$1,750.00
PAQUETE 2	10	\$130.00	\$1,300.00
PAQUETE 3	8	\$150.00	\$1,200.00
Total			\$4,250.00*



PROMOCIONALES

CONCEPTO	CANTIDAD (PZS/MTS)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
PREMIOS			
Tóner	10	\$180.00	\$1,800.00
Paquete de 5,000 hojas T/C	10	\$350.00	\$3,500.00
Reloj de escritorio	10	\$34.50	\$345.00
Carpeta poliéster	10	\$26.80	\$268.00
Bolígrafo	15	\$5.30	\$79.50
Líquido limpia cristales	25	\$8.95	\$223.75
Bolsa de Papel	15	\$4.85	\$72.75
Total			\$6,289.00*

GRAN TOTAL DE LA CAMPAÑA

Concepto	Total
Anuncios de Texto	\$8,190.00
Sitio Web	\$2,200.00
Promocionales	\$6,289.00
Paquetes de Servicio	\$4,250.00
TOTAL	\$20,929.00

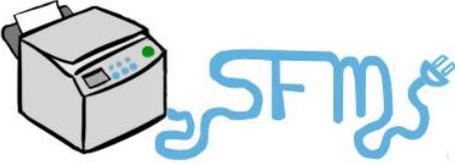
*Estas cotizaciones no incluyen el 16% de I.V.A.



5.7. CONTROL

Para poder evaluar la implementación de las estrategias propuestas para la empresa Servicio de Fotocopiado Morelos S.A. de C.V., se utilizará el control de gestión de Ouchi de salidas o resultados, como lo menciona el autor Rivas Tovar (2003). Desde esta perspectiva, para la gestión de control de dirección estratégica se propone un Checklist, con el cual, el empresario podrá verificar y evaluar la utilidad de la realización e implementación de los programas de las campañas de publicidad y promoción de ventas con el fin de corroborar el logro de los objetivos perseguidos.



Control Campaña de Publicidad							
EMPRESA							
Servicio de Fotocopiado Morelos S.A. de C.V.							
PROGRAMA DE PUBLICIDAD							
PÁGINA WEB							
	PERIODICIDAD						
	SEMANAS						
Fase 1	Aproximación de Visitas en % Esperado	% Real	1º	2º	3º	4º	TOTAL
Mes 1	8.3%	%	%	%	%	%	%
Mes 2	16.6%	%	%	%	%	%	%
Mes 3	24.9%	%	%	%	%	%	%
Mes 4	33.2%	%	%	%	%	%	%
Mes 5	41.5%	%	%	%	%	%	%
Mes 6	49.8%	%	%	%	%	%	%
Mes 7	58.1%	%	%	%	%	%	%
Mes 8	66.4%	%	%	%	%	%	%
Mes 9	74.7%	%	%	%	%	%	%
Mes 10	83%	%	%	%	%	%	%
Mes 11	91.3%	%	%	%	%	%	%
Mes 12	99.6-100%	%	%	%	%	%	%
PORCENTAJE TOTAL DE VISITAS OBTENIDAS							%
Aportaciones							
SUPERVISOR:							Lic. Tomás Patiño Ruíz

NOTA: El porcentaje final puede tener una variación del 20 al 30 por ciento, debido a que es la etapa inicial de la aplicación estratégica de la página web.



Control Campaña de Publicidad							
EMPRESA							
Servicio de Fotocopiado Morelos S.A. de C.V.							
PROGRAMA DE PUBLICIDAD							
ANUNCIOS DE TEXTO - MERCADO LIBRE							
	PERIODICIDAD						
	SEMANAS						
	1º	2º	3º	4º	TOTAL		
Fase 2	<i>Aproximación Impactos Esperados en %</i>	% Real					
Mayo	16.6%	%	%	%	%	%	%
Junio	33.2%	%	%	%	%	%	%
Agosto	49.8%	%	%	%	%	%	%
Septiembre	66.4%	%	%	%	%	%	%
Noviembre	83%	%	%	%	%	%	%
Diciembre	99.6–100%	%	%	%	%	%	%
<i>PORCENTAJE TOTAL DE IMPACTOS OBTENIDOS</i>							%
Aportaciones							
SUPERVISOR: Lic. Tomás Patiño Ruíz							

NOTA: El porcentaje final puede tener una variación del 20 al 30 por ciento, debido a que es la etapa inicial de la aplicación estratégica de los anuncios de texto en Mercado Libre.

Control Campaña de Promoción de Ventas								
EMPRESA								
Servicio de Fotocopiado Morelos S.A. de C.V.								
PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE VENTAS								
PAQUETES PROMOCIONALES								
Fase 3				PERIODICIDAD				
				SEMANAS				
		1º	2º	3º	4º	TOTAL		
PAQUETES	MESES	Aproximación % Esperado	% Real					
1	Septiembre 2013	8.3%	%	%	%	%	%	
	Octubre 2013	8.3%	%	%	%	%	%	
	Noviembre 2013	8.3%	%	%	%	%	%	
	Diciembre 2013	8.3%	%	%	%	%	%	
% PARCIAL PAQUETE 1		33.2%						%
2	Enero 2014	8.3%	%	%	%	%	%	
	Febrero 2014	8.3%	%	%	%	%	%	
	Marzo 2014	8.3%	%	%	%	%	%	
	Abril 2014	8.3%	%	%	%	%	%	
% PARCIAL PAQUETE 2		33.2%						%
3	Septiembre 2013	6.66%	%	%	%	%	%	
	Diciembre 2013	6.66%	%	%	%	%	%	
	Febrero 2014	6.66%	%	%	%	%	%	
	Abril 2014	6.66%	%	%	%	%	%	
	Mayo 2014	6.66%	%	%	%	%	%	
% PARCIAL PAQUETE 3		33.3%						%
% TOTAL APROX. GRAL. DE PAQUETES		99.7-100%	PORCENTAJE TOTAL DEMANDA DE PAQUETES				%	
Aportaciones								
SUPERVISOR:		Lic. Tomás Patiño Ruíz						

NOTA: El porcentaje final puede tener una variación del 20 al 30 por ciento, debido a que es la etapa inicial de la aplicación estratégica de paquetes promocionales.



BIBLIOGRAFÍA

- Dirección estratégica.* (2006). España, Madrid: Educación continua on line.
- Galicia, C. (2010). *Dirección estratégica empresarial.* España, Santiago de Compostela: CEEI GALICIA.
- Gallardo, H. J. (2012). *Administración Estratégica: De la visión a la ejecución.* México, D.F.: Alfaomega.
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones.* México, D.F.: Thomson Civitas.
- Guiltinan Joseph, P. G. (1998).
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación, cuarta edición.* México: Mc Graw Hill.
- Hernández, C., Del Olmo, R., & García, J. (Abril 2000). *El plan de marketing estratégico.* Barcelona: Gestión.
- Jeffrey S., H., & Caron H., S. J. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica.* España, Madrid: Paraninfo.
- Joseph P., G., Gordon W., P., & Thomas J., M. (1998). *Gerencia de marketing: estrategias y programas.* México, D. F.: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing: conceptos esenciales.* México: Pearson Educación.
- O.C., F., & Michael D., H. (2005). *Estrategía de marketing.* México, D.F.: Cengage Learnig.
- Rivas, T. (2003). *Dirección estratégica y procesos organizacionales nuevos modelos para el Siglo XXI.* México, D.F: Ediciones Taller Abierto, S.C.L.
- Roma G., H., & Scott W., C. (1992). *Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia.* México, D.F: McGraw-Hill.
- Ruiz Martínez, M. (2009). *Planeación estratégica y plan de negocios.* México, D.F.
- Thomas Snell, B., & Snell, S. A. (2004). *Administración una ventaja competitiva.* México, D.F.: McGraw- Hill.
- William A., C. (2004). *Plan de mercadotencia.* México, D.F.: Compañía Editorial Continental.



ANEXO 1 DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Entrevista

Instrucciones: El entrevistador deberá apoyar en la aclaración de términos en los que el entrevistado pueda tener duda.

Presentación: Buen Día, somos alumnos de la Escuela Superior de Comercio y Administración, y estamos haciendo un análisis acerca de su empresa por lo cual agradeceríamos su ayuda respondiendo algunas preguntas.

Preguntas:

1. ¿Maneja alguna política comercial con sus clientes?
2. ¿De qué manera maneja la relación comercial con sus clientes?
3. ¿Existen procedimientos para poner en marcha la relación comercial con sus clientes?
4. ¿Ha hecho algún análisis acerca de la percepción que sus clientes tienen de su empresa?
5. ¿Aplica usted algún procedimiento para la prestación de los servicios?
6. ¿Alguna vez ha realizado un análisis para conocer a los sus clientes potenciales?
7. ¿Qué representan sus proveedores para usted?
8. ¿Considera que la relación empresa-proveedor es importante? ¿Por qué?
9. En cuanto al nivel de competencia de los técnicos de la empresa, que características deben cubrir en cuanto a:
 - A) Conocimientos
 - ❖ Preparación académica:
 - ❖ Cursos generales:
 - ❖ Certificaciones:
 - ❖ Conocimientos especializados:
 - B) Capacidades
 - ❖ Asertividad



- ❖ Comunicación
- ❖ Negociación
- ❖ Iniciativa

C) Actitud y valores

De los siguientes aspectos mencione el nivel de importancia de cada uno, siendo 1 en nivel más bajo y 5 el nivel más alto

Actitud y valores	1	2	3	4	5	Observaciones
Disposición hacia el cliente						
Atención por las actividades						
Amabilidad y simpatía						
Interés por el cliente						
Respeto						
Responsabilidad						
Trabajo en equipo						
Confianza						
Puntualidad						

10. ¿Evalúa de alguna forma las competencias de sus técnicos?
11. Implementa acciones de capacitación para sus técnicos.
12. ¿Ha puesto en marcha en alguna ocasión alguna promoción? ¿Con que fin?
13. La empresa ha hecho uso de algunos medios publicitarios, para dar a conocer sus servicios, ¿Cuáles?
14. ¿Considera que la situación económica del país afecta a su empresa? ¿De qué manera?
15. ¿Qué prestaciones con base a la ley que deben recibir sus trabajadores?
16. Existen dentro de la zona conflictos sociales que afectan puedan afectar a la empresa, mencione algunos:



17. ¿Qué representa para la empresa los avances tecnológicos?
18. ¿De qué manera considera usted que sus de clientes pueden aumentar?
19. ¿Qué tipo de acciones estaría usted dispuesto a poner en marcha para retener y/o aumentar a sus clientes?
20. ¿Qué tan importante seria para usted convertirse en un distribuidor autorizado?
21. Considera que el convertirse en distribuidor autorizado seria para usted una ventaja
22. Considera que existen nuevos servicios que la empresa podría prestar para acaparar a nuevos clientes-
23. ¿Conoce a su competencia?
24. ¿Qué opina de sus competidores?
25. ¿Cuál considera sea la característica que lo diferencie de sus competidores?
26. Considerando a su competencia, ¿Cuál cree que sea su posición?



ANEXO 2 ENTREVISTA

Instrucciones: El entrevistador deberá apoyar en la aclaración de términos en los que el entrevistado pueda tener duda.

Presentación: Buen Día, somos alumnos de la Escuela Superior de Comercio y Administración, y estamos haciendo un análisis acerca de su empresa por lo cual agradeceríamos su ayuda respondiendo algunas preguntas.

Preguntas:

Política comercial

1. ¿Maneja alguna política comercial con sus clientes? Son normas que se establecen para darle seguimiento a una empresa.

Si, darle seguimiento a todos los requerimientos de los clientes para que nunca nos falte el trabajo.

2. ¿Tiene documentado o posee algún criterio para tratar esta política comercial?

No, todo lo hicimos empíricamente

3. ¿De qué manera maneja la relación comercial con sus clientes?

Telefónicamente y estando en constante contacto con ellos y por correo electrónico

4. ¿Existen procedimientos para poner en marcha la relación comercial con sus clientes?

Si, llevar un seguimiento de todo lo concerniente a los requerimientos del cliente.

Percepción de la empresa

5. ¿Ha hecho algún análisis a cerca de la percepción que sus clientes tienen de su empresa?

Si, hemos notado que la gente nos sigue buscando por el trato que tenemos con ellos, les damos un trato profesional y adecuado a los requerimientos que ellos tienen.----- NO POR EL TIEMPO que tenemos con la empresa es todavía muy reducido, no nos da para hacer ese tipo de análisis.

6. ¿Aplica usted algún procedimiento para la prestación de los servicios?

Sí, pero como ya dije anteriormente es empíricamente, de acuerdo a como vemos al cliente y lo conocemos hacemos el trabajo.

7. ¿Alguna vez ha realizado un análisis para conocer a los sus clientes potenciales?

No



Relación con proveedores

8. ¿Qué representan sus proveedores para usted?

La fuente que requiere la empresa para poder abastecer a mis clientes

9. ¿Considera que la relación empresa-proveedor es importante? ¿Por qué?

Sí, porque de ahí surge o se da el desarrollo que tengas con tus clientes, es una cadena que se debe de fortalecer

Capacidades de los técnicos

10. En cuanto al nivel de competencia de los técnicos de la empresa, que características deben cubrir en cuanto a:

D) Conocimientos

- ❖ Preparación académica: que estén bien preparados en los equipos que se manejan en la empresa.
- ❖ Cursos generales: a los cursos se mandan específicamente con la marca y ella nos da el reconcomiendo que los acredita como aptos para desarrollar su trabajo perfectamente.
- ❖ Certificaciones: reconocimiento de la marca mediante cursos
- ❖ Conocimientos especializados: no se tienen todavía, la empresa tiene pocos años todavía no tenemos margen para meternos a una especialización

E) Habilidades

- ❖ Asertividad: deben de ser capaces de detectar en un diagnostico la falla que tenga un equipo para poder resolver el problema
- ❖ Comunicación: la comunicación debe estar constante con todas las áreas de la empresa.
- ❖ Negociación: la negociación se hace desde la oficina, los técnicos únicamente están preparados y capacitados para realizar el trabajo técnico.
- ❖ Iniciativa: ellos deben de tener la iniciativa para resolver los problemas que se le presentan



F) Actitud y valores

De los siguientes aspectos mencione el nivel de importancia de cada uno, siendo 1 en nivel más bajo y 5 el nivel más alto

Actitud y valores	1	2	3	4	5	Observaciones
Disposición hacia el cliente					X	
Atención por las actividades					X	
Amabilidad y simpatía				X		porque para los clientes no todos son moneditas de oro, entonces ellos quieren a determinado técnico
Interés por el cliente					X	
Respeto					X	
Responsabilidad					X	
Trabajo en equipo					X	
Confianza					X	
Puntualidad				X		porque hay unos que no llegan puntuales
Servicio					X	
Honestidad					X	

11. ¿Qué calificación les daría a las competencias de sus técnicos?

Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		X		

12. ¿Implementa acciones de capacitación para sus técnicos?

Si, mandarlos a cursos

Publicidad y promoción

13. ¿Ha puesto en marcha en alguna ocasión alguna promoción? ¿Con que fin?

SI, hemos manejado publicidad en internet en mercado libre, con el fin de incrementar las ventas

14. ¿La empresa ha hecho uso de algunos medios publicitarios para dar a conocer sus servicios?, ¿Cuáles? Internet Mercado Libre



Análisis del entorno

15. ¿Considera que la situación económica del país afecta a su empresa? ¿De qué manera?

Si, porque estamos supeditados a la paridad del dólar, de acuerdo a los cambios del dólar, nos afecta a nosotros directamente en la compra de insumos y equipos.

16. Existen dentro de la zona conflictos sociales que puedan afectar a la empresa, mencione algunos:

No, si hay robos, pero a nuestra empresa no nos afecta, porque es una empresa que presta servicio.

17. ¿Qué representa para la empresa los avances tecnológicos? ¿Cuáles son los que afectan el desarrollo de las actividades de la empresa?

Todos, necesitamos estar actualizados de acuerdo a los avances de internet, de comunicación, porque es nuestra fuente.

LAS COPIADORAS TIENDEN A DESAPARECER, porque se viene la impresión, toda la tecnología que viene con los sistemas de red, si afectan a la continuidad de las copadoras, se ve reducido, pero eso se sustituye con las impresoras que viene a hacer la misma función

Clientes

18. ¿De qué manera considera usted la posibilidad de incrementar su número de clientes?

Seguir manejando el internet, es una buena fuente para incrementarlo, ya que ahí tiene la opción de estarse promoviendo y los costos son muy bajos.

19. ¿Qué tipo de acciones estaría usted dispuesto a poner en marcha para retener y/o aumentar el número de clientes?

El trato, sobre todo a los clientes y darles lo que ellos requieren solucionando sus problemas

20. ¿Qué tan importante seria para usted convertirse en un distribuidor autorizado?

Es muy importante

21. ¿Considera que el convertirse en distribuidor autorizado seria para usted una ventaja?, ¿Por qué?



Pero eso implica mucho dinero y además del dinero un status que debe uno mantener y aun no estamos en posibilidad de hacerlo, debido al tiempo que tenemos, al menos debemos de tener al menos unos 200 clientes y dentro de esos, que tengamos clientes potenciales que nos puedan permitir hacerlos distribuidores y todavía no los tenemos

22. ¿Considera que existen nuevos servicios que la empresa podría prestar para acaparar a nuevos clientes?

Si, implementar un centro de copiado para la misma empresa y hacer trabajos de impresión a otras empresas que lo requieran

Competencia

23. ¿Conoce a su competencia?

Si, holbein, movarac, nuestra competencia son los grandes

24. ¿Qué opina de sus competidores?

Que estamos dentro del mismo ramo y cada quien tiene que buscarle y buscar la forma en que desarrollo uno el trabajo, eso es una competencia sana.

25. ¿Cuál considera sea la característica que lo diferencie de sus competidores?

He visto que es el trato al cliente, a nosotros nos buscan por el trato que tenemos hacia ellos, hay clientes que tienen medio año, un año o hasta dos años que no hemos visto y nos vuelven a buscar por el trato que se les ha dado

26. Considerando a su competencia, ¿Cuál cree que sea su posición?

No, porque el mercado es muy amplio y para determinar un liderazgo, todavía está muy lejos, todos tenemos oportunidades y se aprovechan a como se presenten.



ANEXO 3 CRONOGRAMA GENERAL

ACTIVIDADES	2013												2014											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
ESTRATEGIA TÁCTICA																								
Planeación																								
Selección de Tema																								
Recolección y Análisis de Información																								
Contacto con Empresa																								
Entrevista con Empresario																								
Recepción de Información de la Empresa																								
Análisis de Información de la Empresa																								
Entrevista Estructurada & Cuestionario con Empresario																								
Desarrollo de Análisis Diagnóstico, DAFO y estrategia																								
Presentación Dirección Estratégica 1º Avance																								
Determinación de la Estrategia																								
Desarrollo Teórico de la Estrategia																								
Desarrollo de Propuesta: Pautas, Medios, Programas																								
Presentación Dirección Estratégica 2º Avance																								
Verificación del Proyecto																								
Presentación Final Dirección Estratégica																								
Presentación y Evaluación de Propuesta con el Empre																								
ESTRATEGIA OPERATIVA																								
Campaña Publicitaria																								
Página Web																								
Mercado Libre																								
Mercado Libre																								
Mercado Libre																								
Campaña de Promoción de Ventas																								
Paquete 1																								
Paquete 2																								
Periodo 1, Paquete 3																								
Periodo 2, Paquete 3																								
Periodo 3, Paquete 3																								
Periodo 4, Paquete 3																								
Periodo 5, Paquete 3																								
Evaluación de la Campaña																								



ANEXO 4 CRONOGRAMA MERCADO LIBRE

MERCADO LIBRE	2013												2014											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
ANUNCIOS TEXTO MERCADO LIBRE																								
Diseño de Plataforma de Redacción				■																				
Creación de Texto				■																				
Revisión de Textos				■																				
Aprobación de Textos				■																				
Diseño de Boceto				■																				
Aprobación de Diseño de Boceto				■																				
Inserción de Texto en Boceto				■																				
Revisión General de Textos y Bocetos				■																				
Propuesta del Medio				■																				
Elección del Medio				■																				
Verificación de Disponibilidad del Medio				■																				
Publicación en el Medio																								
Mayo - Junio					■	■	■																	
Agosto - Septiembre								■	■	■														
Noviembre - Diciembre											■	■												



ANEXO 5 CRONOGRAMA PÁGINA WEB

PÁGINA WEB	2013												2014											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
PÁGINA WEB																								
Reunión para Presentar Idea				■																				
Análisis de Idea				■																				
Presentación de Cotización				■																				
Aprobación para Ejecución				■																				
Entrevista con Diseñador Web				■																				
DESARROLLO DE DISEÑO				■																				
<u>Creación de Contexto</u>				■																				
Disposición y Diseño del sitio				■																				
<u>Determinación de Contenido</u>				■																				
texto				■																				
Imágenes				■																				
Sonido				■																				
<u>Comunicación con Comunidad</u>				■																				
Diseño Comunicación Usuarios				■																				
<u>Personalización Sitio</u>				■																				
<u>Desarrollo y Registro de Dominio</u>				■																				
Verificación de disponibilidad				■																				
<u>Fijación de Espacio en Servidor</u>				■																				
<u>Determinación de Conexión</u>				■																				
Revisión de Diseño Propuesto				■																				
Análisis del Sitio				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Aprobación de Propuesta				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<u>Probable Puesta en Marcha</u>																								



ANEXO 6 CRONOGRAMA PROMOCIÓN DE VENTAS

PROMOCIÓN DE VENTAS	2013												2014											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
PROMOCIÓN DE VENTAS																								
Análisis de Situación				■																				
Determinación de Objetivos				■																				
Determinación de Estrategias				■																				
Análisis de Herramientas				■																				
Platica con Empresario				■																				
Aportación de Ideas				■																				
Creación de Paquetes				■																				
Determinación de Mecánica				■																				
Determinación de Plaza				■																				
Propuesta de Duración				■																				
Cotización				■																				
Análisis de Propuesta				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Aprobación de Propuesta				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
<u>Ejecución de Promoción de Ventas</u>																								
Paquete 1									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Paquete 2													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Paquete 3																								
*Periodo 1									■															
*Periodo 2											■													
*Periodo 3												■												
*Periodo 4																								■
*Periodo 5																								

